Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

L'impatto delle metodologie di lavoro in azienda

Apprendimento, sviluppo ed esplorazione nel caso di studio dell'azienda Sinesy Srl

Relatore

Ch. Prof. Anna Cabigiosu

Laureando

Aurora Vialetto

868918

Anno accademico 2021/2022

Ringraziamenti

Prima di procedere con la trattazione, vorrei dedicare questo spazio alle persone che hanno contribuito al mio elaborato e mi sono state vicine durante questo percorso di crescita personale e professionale.

Un sentito grazie alla mia relatrice Anna Cabigiosu per la sua disponibilità e professionalità. La ringrazio per avermi fornito consigli e conoscenze preziose nel mio percorso di formazione e stesura dell'elaborato finale.

Non posso non menzionare la mia famiglia che devo immensamente ringraziare.
Il mio percorso di studi è stato lungo e in alcuni momenti stressante, nonostante questo, voi siete stati costantemente presenti nelle mie decisioni, mi avete appoggiato e fornito consigli preziosi. Vi ringrazio per la pazienza e per aver investito sulla mia crescita personale e professionale. Grazie di cuore.

Un ringraziamento speciale va ai miei tutor aziendali, Chantal e Marco, per avermi dato l'opportunità di intraprendere un percorso formativo e lavorativo nuovo e stimolante all'interno del progetto di ricerca nel Digital Wellness. Grazie a voi e all'azienda Sinesy Srl, ho sviluppato la seguente tesi e ampliato le mie conoscenze nelle metodologie del lavoro mettendo in pratica nuovi strumenti per il mio futuro lavorativo.

Ringrazio Giosuè che mi ascolta, mi incoraggia ed è sempre pronto a darmi una mano nei momenti di bisogno.

Infine, grazie ai miei compagni di corso che hanno contribuito a rendere questo percorso di studi magistrale ancora più interessante e stimolante ed i miei amici più cari Evita, Paola, Jessica e Simone per avermi sostenuto sempre.

Indice

Introduzione **1**

1 L'Approccio al Design Thinking **3**

1.1 Il Design Thinking 3

1.1.1 Diffusione e impatto in termini di performance 6

1.2 Filosofia del Design Thinking 9

1.2.1 Evoluzione dei modelli di Design Thinking 21

1.3 Metodologia del Design Thinking 30

1.3.1 Peculiarità 31

1.3.2 Modalità di applicazione 34

1.3.3 Metodo e architettura 37

1.3.3.1 Il Framework 39

1.3.3.2 Ruolo del Team 49

1.4 Legame con Metodologia Agile 51

1.4.1 Metodologia Agile 52

1.4.2 Progetto Scrum in Agile 54

1.4.3 Confronto tra Metodologie 57

2 Analisi del Caso: Sinesy Srl **58**

2.1 L'Azienda e la sua filosofia 58

2.1.1 Il core aziendale 59

2.2 Perché scegliere nuove Metodologie di lavoro? 61

2.3 Processo di inserimento delle Metodologie di lavoro 63

2.3.1 Prima formazione: Metodologia Agile 64

2.3.2 Creazione team 65

2.3.3 Seconda formazione: Metodologia Design Thinking 65

2.3.4 Combinazione di Metodologie di lavoro 67

2.3.4.1 Applicazione: Design Thinking 69

2.3.4.2 Applicazione: Agile 81

3 Analisi qualitativa del Caso **87**

3.1 Metodo di Ricerca 88

3.1.1 Raccolta dati 89

3.1.2 Analisi dei Dati 91

3.1.2.1 Generating initial categories 93

3.1.2.2 Refining tentative categories 94

3.1.2.3 Stabilizing categories 96

3.1.3 Analisi dei Dati: Coding 97

3.2 Risultati della ricerca empirica 100

3.2.1 Customer centricity 101

3.2.2 Human Technology 102

3.2.3 Iterative process 105

3.2.4 Team Experience 107

3.3 Discussioni e conclusioni 110

3.3.1 Limiti 117

3.3.2 Traiettorie future 118

Conclusioni **120**

Elenco Figure

Elenco Tabelle

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Le metodologie del lavoro nelle aziende stanno prendendo sempre più piede, oramai non sono più dei processi di lavoro adottati dalle sole imprese multinazionali ma vengono utilizzate anche dalle PMI italiane per migliorare il proprio approccio verso il consumatore e assicurarsi lo sviluppo di un prodotto o servizio di successo.
La scelta di trattare questo macro argomento relativo alla metodologia del Design Thinking e Agile Methods nasce dalla consapevolezza maturata durante il percorso di studi nel corso di New Product Development e dall'esperienza di tirocinio presso l'azienda Sinesy Srl che mi ha coinvolta in prima persona nell'applicazione della metodologia del Design Thinking in un progetto di ricerca in Digital Wellness.
Si osserva che il design non è solo estetica e forma del prodotto, ma è molto di più, parliamo di concetti evoluti nel tempo che coinvolgono il management, le scienze sociali e l'arte. Un design che è diventato una leva strategica per le imprese, ovvero uno strumento attraverso cui innovare il prodotto o servizio e l'organizzazione interna del lavoro.
La letteratura relativa alla metodologia del Design Thinking è largamente diffusa ed ha permesso lo sviluppo di diversi approcci nei contesti multinazionali. Tra i più interessanti l'approccio della Stanford University e dell'azienda IDEO che attraverso la teorizzazione e divulgazione del designer Tim Brown ed i suoi seguaci hanno rivoluzionato il modo di lavorare, di considerare il cliente e di usare gli strumenti per creare un processo di sviluppo di successo. Nel Capitolo 1 verrà approfondita tutta la tematica letteraria relativa all'approccio del Design Thinkign, le sue peculiarità, le modalità di applicazione ed il suo legame con la metodologia Agile.
L'attenzione verso questa tematica conduce al Capitolo 2 dedicato all'analisi del caso dell'azienda Sinesy Srl, nella quale ho svolto il tirocinio, che ha deciso di adottare due

diverse metodologie del lavoro per migliorare il raggiungimento del successo nello sviluppo di prodotti o servizi interni all'azienda e nei progetti di ricerca.
All'interno dell'azienda del Nord-est, Sinesy Srl, si rileva una forte attenzione nello sviluppo di soluzioni tecnologiche web e mobile che incentivano la collaborazione aziendale e potenziano le relazioni con la clientela. Inoltre, si punta sulla trasformazione digitale focalizzandosi nel marketing, nei processi di vendita e nella gestione omnichannel dei clienti. Questi concetti che fondano le basi dell'azienda agevolano l'apprendimento e lo sviluppo delle metodologie di lavoro, come il Design Thinking e Agile, oggetto del progetto di tesi, e ci permettono di capire quanto oggigiorno sia importante avvalersi di questi strumenti per migliorare l'approccio verso i consumatori e sviluppare un percorso di ricerca e progettazione del prodotto o servizio coerente con le esigenze dell'utente.
Nel secondo capitolo si descrive attraverso una timeline il processo di adozione e utilizzo del Design Thinking e Agile all'interno dell'azienda focalizzandosi sugli strumenti di Service Design utilizzati e sul ruolo del team.
Infine, nel Capitolo 3 si svolge un'analisi qualitativa secondo il criterio Grodal, relativa al caso di studio osservato e si estraggono i risultati empirici relativi alla domanda di ricerca che ci consentono di approfondire la tematica oggetto di studio.
L'obiettivo dell'analisi qualitativa prevede di esplorare in che modo l'applicazione e lo sviluppo di queste metodologie, Design Thinking e Agile, nelle aziende influiscano o potrebbero influire positivamente. Attraverso l'osservazione dei risultati estratti dalla ricerca dei dati potrebbero emergere delle considerazioni finali che potrebbero aggiungere valore alle teorie esistenti o persino creare nuove traiettorie di riflessione su cui fondare in futuro delle teorie.

Capitolo 1

L'Approccio al Design Thinking

1.1 Il Design Thinking

Negli ultimi anni il Design è diventato un elemento centrale nel nostro mondo. Tutti ne parlano, tanto che ogni persona che si incontra dagli esperti del settore, agli ingegneri, professionisti e imprenditori si informano, discutono e cercano di capire qualcosa in più sul Design Thinking, ma per di più cercano di comprendere come questa risorsa sia così popolare e garantisca così tanto successo alle imprese nel mondo.
Se in passato i programmi tradizionali di gestione delle prestazioni erano formali e progettati sulla base degli obiettivi di un'organizzazione senza badare alle esigenze attuali. Oggi, invece, è necessario considerare programmi che abbiano un approccio continuo per innovare e migliorare il processo e che aggiungano valore a un'organizzazione costituita da un organo di persone che dovrebbe considerare l'approccio al Design Thinking come una metodologia che va oltre e che pone l'esperienza del dipendente e del cliente al centro del programma.
L'esperienza che si intende generare deve essere soddisfacente, produttiva e divertente lavorando sull'individuo e sull'evento complessivo, non sul processo stesso. Per parlare di Design Thinking, è importante esaminare le parti cruciali che legano il processo e permettono di realizzare un'esperienza completa. Ma prima di entrare nel fulcro della letteratura e dei suoi studiosi più acclamati, è bene fare un breve trascorso storico del Design Thinking, dato che non è una disciplina così recente come molti pensano.

Originariamente il Design Thinking è nato come un modo per insegnare agli ingegneri come poter affrontare i problemi in modo creativo. Infatti, una delle prime persone a scrivere sul pensiero progettuale è stato John E. Arnold, professore di ingegneria meccanica alla Standford University che nel 1959 pubblicò "Creative Engineering", un libro che stabiliva le quattro aree del Design Thinking. Da questa scoperta, il Design Thinking iniziò ad evolversi con Herbert A. Simon in "The Science of the Artifical" e Robert McKim in "Experiences in Visual Thinking" che rivoluzionarono questo pensiero progettuale come un modo di pensare nei campi della scienza e dell'ingegneria del design. L'ascesa della popolarità del design arrivò negli anni '80 quando IDEO, prima società di consulenza di design, sviluppò un pensiero progettuale incentrato sull'uomo. Sarà proprio il concetto del "Human Centered" e le idee fondate da Tim Brown, CEO e ideatore di IDEO, che si faranno strada nel mondo degli affari all'inizio del XXI secolo. Solo nel 2005, la Standford University ha iniziato a insegnare il Design Thinking come approccio all'innovazione tecnica e sociale, diffondendo anche metodi e tecniche per rendere ancora più efficiente l'utilizzo.
Attualmente, il Design Thinking è esattamente sia un'ideologia che un processo che risolve problemi complessi incentrando la sua attenzione sull'utente. Questo processo prende l'acronico DT, ovvero Design Thinking, e si concentra sul raggiungimento di risultati pratici e soluzioni che sono racchiuse nei seguenti tre aspetti fondamentali:

- Tecnicamente fattibile (Feasibility).
- Economicamente redditizio (Viability).
- Desiderabile per l'utente (Desirability).

Alla base del Design Thinking, c'è l'ideologia del trovare soluzioni innovative per la quale è necessario adottare la mentalità di un designer e affrontare i problemi dal punto di vista dell'utente. L'obiettivo è di trasformare le idee in prodotti o processi tangibili, e che tali siano verificabili nel minor tempo possibile. Mentre il processo di DT si avvale di una serie di passaggi che danno vita all'ideologia, descritta sopra, dalla creazione di

empatia per l'utente fino all'elaborazione di idee e trasformazione delle stesse in prototipi.

Il termine Design Thinking è stato ampliamente utilizzato per analizzare le caratteristiche del processo di progettazione e per distinguerlo da altri processi di sviluppo ponendo il suo focus sui bisogni degli utenti. Essendo una fonte fondamentale di valore per le persone e le società, moltissime sono le aziende a livello mondiale come Apple, Microsoft, AirBnB, Starbucks, IBM e molte altre ad aver sfruttato del processo di innovazione e leadership del Design Thinking. Vivendo in un mondo dove ormai le tecnologie viaggiano ad una velocità senza precedenti, le organizzazioni si servono del design per creare la ricchezza di opportunità accessibile alle persone. Il DT aiuta a navigare in un mondo sovraffollato e a catturare il valore potenziale della tecnologia innovativa. Parliamo, dunque, di un catalizzatore per il cambiamento nelle organizzazioni.
A dimostrazione del fatto che il Design Thinking è considerato il Sacro Graal dell'innovazione e un rimedio alle situazioni di stallo nelle aziende. Si porta a sostegno della dichiarazione sopra l'esempio dell'azienda AirBnB che è passata da una start-up in fallimento ad un business da miliardi di dollari.
Nel 2008 i fondatori di Airbnb, misero in piedi una start-up giovane e innovativa legata alla gestione delle compagnie di hotel nel mondo. Ad un anno dalla nascita, l'azienda è entrata nel pieno della crisi, tanto che la crescita era inesistente ed i fondatori si sono trovati al verde. Fu proprio questa situazione di stallo che spinse i fondatori ad analizzare i problemi da vicino, e si accorsero che avevano difficoltà a relazionarsi con i propri clienti. Serviva, dunque, un approccio molto meno quantitativo, ma bensì empatico e basato sullo studio del comportamento dei suoi consumatori con l'obiettivo di capire cosa impediva alle persone di utilizzare questa nuova piattaforma. Per affrontare questo problema non vennero realizzate solo un mix di strategie di business, tecnologia e venture capital, ma dovettero far fronte ad un ingrediente speciale, il Design Thinking.
Dopo aver messo in atto le tecniche del DT e portato a termine una ricerca approfondita,

i fondatori compresero che le persone non erano attratte dalle stanze che mettevano a disposizione in quanto le fotografie e le immagini disponibili nella piattaforma online non erano professionali. Questi piccoli dettagli impedirono al cliente di completare la sua procedura di acquisto. Da questo problema, adottarono una strategia creativa basata su osservazione, analisi e immedesimazione dell'esperienza delle persone. Questo approccio al problema consentì all'impresa di vedere dei progressi finanziari notevoli fin da subito.
L'azienda AirBnb è un modello d'esempio per le altre imprese che si accorsero come la mentalità tipica d'origine basata nel risolvere i problemi in modo scalabile, non avrebbe funzionato perfettamente, ma che l'obiettivo dell'organizzazione aziendale doveva basarsi sul sviluppare empatia e creare capacità di comprendere i bisogni dei clienti trovando con il Design Thinking una soluzione capace di aiutare un'azienda a ridisegnare l'organizzazione in modo user-centric, rilevante ed efficiente, migliorando anche la cultura aziendale con meccanismi Agile e Test&Trial.

1.1.1 Diffusione e impatto in termini di performance

Per capire come il Design Thinking riesce a generare un impatto positivo in termini di performance all'interno delle imprese.
Si osserva come negli ultimi anni, molte aziende stiano cercando di studiare l'impatto dell'applicazione del Design Thinking identificando una serie di vantaggi generali, oltre ad aiutare a costruire un prospetto misurabile che consente di comprendere l'impatto del pensiero progettuale all'interno dell'organizzazione.
I vantaggi principali comprendono:

- Concentrazione sull'esigenza del consumatore.
  Sappiamo che se i manager gestiscono i progetti analizzando il punto di vista orientato al business, gli ingegneri osservano il lato della tecnologia mentre i designer sono chiamati a concentrarsi sulle esigenze degli utenti oltre a risolvere

i problemi, sono proprio loro che sono incaricati a porre attenzione ai bisogni dei clienti e affrontare le diverse fasi della produzione.

- Migliorare la capacità di innovazione.
  Essendo il DT un processo che parte da una deviazione delle idee che vengono discusse ed esaminate in fase di conversione per passare poi alla fase di prototipazione. Tale metodologia aiuta le aziende a uscire dagli schemi ed esplorare idee al di fuori del pensiero tradizionale all'interno delle organizzazioni.

- Agilità di supporto.
  Il processo di DT è agile perché consente al team di muoversi nelle diverse fasi quando è necessario. Questo è possibile per mezzo di una natura iterativa del processo che consente al team di tornare sempre alle fasi iniziali ed esaminare idee diverse.

Gli studi dimostrano che esistono diversi modelli di Design Thinking presentati negli ultimi anni, ma purtroppo non ci sono ancora degli strumenti precisi per poter misurare l'esito del processo del DT. Si dimostra che solo il 24% degli utenti del processo di Design Thinking misura effettivamente l'impatto del proprio processo sui progetti svolti, questo a causa di una mancanza di conoscenza. Impedendo dunque alle aziende e all'applicazione della metodologia una prova dell'efficienza del processo. Anche se non esiste un modo preciso per determinare l'impatto del DT, nel 2015 la Stanford D. School e Has Plattner Institute hanno misurato in un documento l'impatto del DT tramite sondaggi e interviste con 403 professionisti di grandi aziende a scopo di lucro. Il documento sviluppato ha come scopo di determinare il ROI, il ritorno sull'investimento dell'applicazione del processo di Design Thinking, suggerendo inoltre una serie di criteri per costruire un quadro di misurazione. I criteri citati nel paper includono:

- Feedback dei clienti: strumento necessario per misurare il livello di soddisfazione dei consumatori dopo aver testato il prodotto o servizio.

- Attività di DT: numero di processi di DT e dei dipendenti che vi partecipano.

- Risultati "immediati": numero di progetti implementati in base alle sessioni di DT.
- KPI tradizionali: misurano le unità come performance finanziaria, successo di mercato e risultati in termini di ricavi di progetti del Design Thinking.
- Misure riflettenti: corrispondono a questionari e sondaggi completati internamente ed esternamente dai partecipanti ai processi di Design Thinking, inclusi professionisti, dipendenti e consumatori.
- Cultura del lavoro: misura l'impatto del DT all'interno dell'organizzazione attraverso fattori quali motivazione, collaborazione in team e coinvolgimento.

Infine, il ROI del Design Thinking Framework è uno strumento introdotto da Jeanne Liedtka, professoressa della Darden School of Business University of Virginia, che ha esaminato 22 aziende che utilizzano DT per un periodo di ricerca di 3 anni ed ha osservato dal suo articolo "Exploring the Impact of Design Thinking in Action" che sfruttando di una struttura basata su tre fattori chiave ovvero Pratica, Meccanismi e Impatto, è possibile ottenere framework con valutazione del ROI del Design Thinking in base alla natura speciale del caso in questione. Attraverso questi framework, non si considererà la flessibilità del processo o indicazioni sull'ambiente organizzativo e del progetto, ma bensì maggiori dettagli sugli elementi inclusi in ciascun fattore che variano da un'azienda all'altra.

L'impatto in termini di performance del Design Thinking non si misura solo attraverso degli indicatori ma può variare anche da settore a settore e in base all'approccio utilizzato, infatti l'Osservatorio del Politecnico di Milano nel 2019, ha pubblicato che la versatilità del DT dimostrata presenta una quasi omogenea distribuzione dei ricavi al 2018 tra i diversi settori. I ricavi realizzati nel 2018, che sono di circa del 70%, derivano da clienti che operano in 9 settori, tra i più rilevanti, Finanza e assicurazioni (13,6%), Sanità (9,3%) e Commercio al dettaglio (8,4%). È stato anche dimostrato che coloro che sponsorizzano l'utilizzo del Design Thinking come strumento significativo per lo sviluppo aziendale sono Information Technology (14,2%) e Marketing (13,2%).

1.2 Filosofia del Design Thinking

Con gli anni ci siamo spostati dall'Età dell'Informazione all'Età dei Dati, basta pensare al fatto che oggi per mezzo di strumenti economici digitali e potenti algoritmi informativi, sia possibile quantificare e valutare, ad esempio, l'umore di una società analizzando i flussi delle piattaforme social come Twitter. Questi potenti strumenti ci consentono di captare potenti informazioni che negli anni passati non ci immaginavamo.

Come sottolinea Joseph Pistrui[1] in un post del suo blog del 2012, si è osservato che i dati possono dirci, ad esempio, che sempre più persone utilizzano gli smartphone e a che cosa li utilizzano, ma non possono però rivelarci che cosa quei modelli potrebbero significare per il mercato o come gli utenti si sentono riguardo le loro aspirazioni. A questo riguardo, gli studiosi si sono accorti che per raggiungere tale obiettivo è necessario un certo livello di conoscenza che potrebbe richiedere un approccio diverso facendo spazio all'intuizione e creatività insieme all'analisi. Per molti, l'approccio alternativo è il Design Thinking, un metodo che si estende ben oltre al concetto che noi immaginiamo. Infatti, tale pensiero di progettazione non riguarda solo l'aspetto del prodotto, ma comprende una vasta gamma di strumenti che riflettono sull'esperienza umana.
Numerosi sono gli esperti, a sostegno della disciplina del DT che si sono esposti in merito a tale approccio. L'ingresso ufficiale del termine "Design Thinking" nel mondo accademico avvenne nel 1987 grazie a Peter Rowe, all'epoca Direttore degli Urban Design Programs di Harvard, che in un saggio intitolato "Design Thinking" descrive metodi e approcci utilizzati da urbanisti e architetti. Pochi anni dopo, nel 1991 iniziò una ricerca avanzata in materia di DT che portò primo fra tutti, Tim Brown[2] , designer

[1] Joseph Pistrui è professore di Imprenditorialità e Innovazione presso IE Business School di Madrid. Ha fondato nel 2012 la Nextsensing Initiative con l'obiettivo di sviluppare il pensiero della pratica successiva e aiutare i leader a fare un uso migliore dello sviluppo di nuove attività basate sull'innovazione, rinnovando continuamente la loro competitività strategica.

[2] Tim Brown è presidente e co-CEO di IDEO, specialista del valore del pensiero progettuale, della leadership creativa e dell'innovazione ai leader aziendali e ai designer di tutto il mondo.

di successo con numerosi premi di design, a celebrare questo termine attraverso l'azienda IDEO e con la pubblicazione nel 2009 del libro "Change by Design: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation". Il Design Thinking è stato così definito: "a human-centered approach to problem solving." (Brown, 2009) [2].

Questa affermazione potrebbe essere considerata anche una semplice definizione del Design Thinking, ma è necessario specificare che nello sviluppo di un prodotto o servizio, ci si concentra in primo luogo sulle esigenze ed esperienze delle persone reali come fonte di ispirazione e intuizione.

Nel 1992, il capo del design della Carnegie Mellon University, Richard Buchanan pubblicò un articolo "Wicked Problems in Design Thinking" [4], il quale rifletté sulle origini del DT, ponendo particolare attenzione al fatto che questo approccio si è sviluppato per integrare i campi di conoscenza specializzati in modo da affrontare i nuovi problemi e affrontare così una prospettiva olistica.

A partire dal 2005 il dominio dell'insegnamento del Design Thinking passò nelle mani di grandi esponenti esperti del settore che hanno sviluppato, implementato e insegnato il DT, come Tim Brown, Roger Martin e altri soggetti che a loro volta hanno reinterpretato le basi di questo approccio per adattarlo ai specifici contenuti e valori del marchio. Primo fra tutti, Tim Brown, all'interno del suo libro "Change by Design: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation" [2] pubblicato nel 2009 ha affrontato tre aspetti fondamentali che caratterizzano l'approccio del Design Thinking. Innanzitutto, ha descritto le principali fonti del problema affrontando il passaggio da approccio tradizionale verso i vincoli in competizione per le idee di successo. Egli ha osservato i seguenti vincoli suddividendoli in tre criteri sovrapposti:

- Feasibility: criterio funzionale nel prossimo futuro.
- Viability: criterio che diventa parte di un modello di business sostenibile.
- Desiderability: criterio che ha senso per le persone.

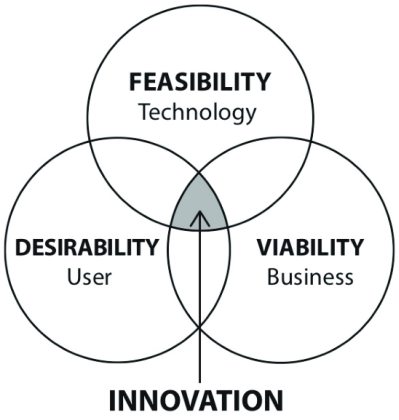


FIGURA 1.1: Design Thinking Framework di Tim Brown (Brown, 2009)

Dati questi criteri, Brown ha osservato quanto è rischioso per l'azienda dipendere solamente dalle innovazioni tecniche per superare il vincolo di fattibilità concentrandosi sulla reddittività a breve termine evitando il futuro imprevedibile. Inoltre, egli aggiunge che i sistemi di business esistenti sono progettati per l'efficienza, allora le nuove idee tendono ad essere incrementali, prevedibili e facili da emulare per la concorrenza. Saranno, quindi, fattibili ma non innovativi. Infine, Brown osserva che non si parla solo di clienti, ma di persone, sia clienti che team di designer, che vengono coinvolti in tutte le parti del processo decisionale.

Il secondo aspetto che Brown considera è il concetto secondo cui il design è incentrato sull'uomo. Egli nota che, se nel momento della ricerca e analisi, le persone intervistate non possono esprimere le loro preoccupazioni, il DT potrebbe suggerire i modi per coinvolgere l'uomo nel processo con l'aiuto di intuizioni, osservazione ed empatia. Dal punto di vista critico, è necessario considerare il possibile bias durante la raccolta dei dati dei metodi qualitativi (Osservazioni) che Creswell (2007) individua come forma di accesso alle informazioni raccolte, potenziali problemi etici dovuti al ricercatore.

A tal proposito, il lettore idealizza che il DT implichi processi complicati e sensibili durante la raccolta di dati. Spesso, piuttosto che trasmettere lo scopo del design che è la creazione di prodotti; il Design Thinking ha spostato l'attenzione sull'analisi del rapporto tra persone e prodotti e successivamente sul rapporto tra persone e persone.

Dopo i precetti illustrati sopra, il terzo aspetto che Brown considera è che non esiste un modo migliore per muoversi attraverso il processo di Design Thinking, ma che esistono degli utili punti di partenza. Quando parliamo di continuum dell'innovazione, ci riferiamo ad un sistema di spazi sovrapposti piuttosto che a una sequenza di passaggi ordinati. I tre passi sono:

- Ispiration: il problema o l'opportunità che motiva la ricerca di una soluzione.
- Ideation: il processo di generazione, sviluppo e sperimentazione delle idee.
- Implementation: percorso che conduce al mercato (prodotto, servizio o strategia).

Essendo il Design Thinking un processo esplorativo, la natura di questo viaggio è iterativa e non lineare. I tre spazi di innovazione menzionati da Tim Brown ricordano la teoria del Golden Circle nel processo decisionale di Simon Sinek, noto esperto di leadership ed ideatore del cerchio d'oro come base per l'innovazione.

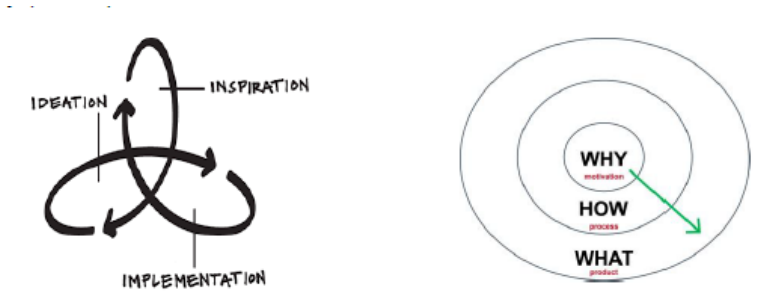


FIGURA 1.2: Design Thinking Process (Non-Linear) vs Golden Circle Theory (Linear)

A differenza del percorso del DT menzionato da Tim Brown, Simon consiglia ai leader ispiratori di iniziare dal WHY, forma di motivazione simile all'Ispiration, per passare dopo al HOW, forma simile all'Ideation e infine al WHAT, forma simile all'Implementation. La Golden Circle, al contrario del processo di Design Thinking, è lineare poiché HOW e WHAT non rappresentano una fonte di ispirazione secondo Simon Sinek.
Nella seconda parte del libro Change by Design [2], Tim Brown affronta i problemi che ricadono alla sua attenzione, quali questioni legate ai problemi ambientali che ci danno

l'idea che IDEO abbia spostato l'attenzione verso i problemi umani globali. Passando dal design brief, ovvero un documento che funge da strumento efficace nel processo creativo che viene redatto per rappresentare la necessità di business per il design e il designer, alle problematiche legate alla sostenibilità, Brown riesce ad aiutare il lettore a comprendere l'ampiezza dell'area di implicazione del DT come strumento di risoluzione dei problemi e come chiave di successo per i suoi clienti.
Nonostante Tim Brown all'interno del libro abbia messo a confronto varie tematiche quali designer e design thinker, metodologie di business e DT, pensiero divergente e pensiero convergente. Alla fine ha concluso affermando che si tratta di un processo collaborativo di designer e professionisti orientati al business che adottano il DT creativo in ogni livello di organizzazione. Questo processo, in quanto collaborativo, valuta al meglio la componente di fattibilità dell'equazione dell'innovazione. È importante per Brown avere un design realmente collaborativo. Come Kvan (2000) ha affermato la collaborazione è una questione molto impegnativa per via del dispendio di tempo e per mezzo delle caratteristiche enfatizzate dei sistemi informatici, non è sempre il modo migliore e più efficace per lavorare insieme.

La letteratura osserva che il pensiero aziendale è integrato al Design Thinking, in quanto il DT rappresenta l'area della persona a forma di T dove l'asse verticale rappresenta la profondità dell'insieme di abilità che costituisce la competenza di base. Un design thinker non deve essere solo un artista o analista. Tali designer per essere sufficientemente qualificati e informati devono appartenere ad un team interdisciplinare ovvero un team che lavora ed è basato su un approccio centrato sull'uomo. Il DT venne definito, nell'articolo dell'Harvard Business Review [1], come la fusione tra analitico e creativo: "Put simply, [Design Thinking] is a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity." (Brown, 2008) [1].
Accanto all'esponente numero uno al mondo in ambito di design, Tim Brown, altri

esperti del settore hanno diffuso manuali, articoli e considerazioni in merito al Design Thinking e a questo approccio innovativo.

Nel 2009 Roger Martin nel suo libro "The Design of Business" [13] denota che accanto allo sviluppo, anche innovativo, si può trovare un crescente riconoscimento che il Design Thinking può offrire, se applicato alla gestione aziendale e allo sviluppo della strategia. All'interno del libro, Martin introduce una serie di concetti che non sono familiari nella maggior parte dei manager, ovvero descrive il Design Thinking come una terza via che bilancia il focus quantitativo di analisi del pensiero con la creatività e la libertà del pensiero intuitivo. Egli parla di "imbuto della conoscenza" che si differenzia dai criteri di affidabilità, validità e desiderabilità annunciati da Brown [2].

"L'imbuto della conoscenza" rappresenta l'elemento fondamentale della prospettiva di Martin sul DT e il suo ruolo nell'innovazione aziendale. Il percorso dell'imbuto prevede tre fasi: Mystery, Heuristic e Algorithm.

Di seguito, si propone una dimostrazione dell'imbuto della conoscenza, conosciuto anche come "The knowledge funnel".

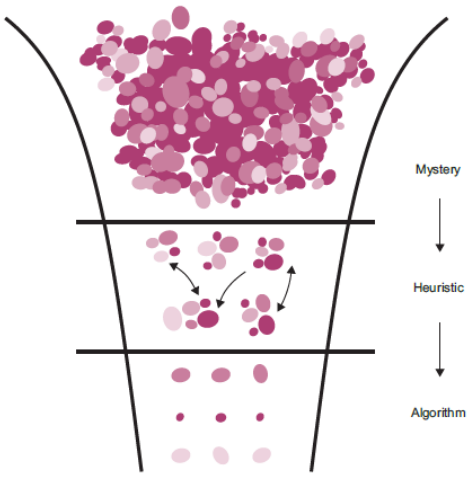


FIGURA 1.3: The knowledge funnel from The Design of Business by Roger Martin, 2009

Per comprendere più a fondo come funziona l'imbuto della conoscenza, utilizziamo come esempio la storia di McDonald's relativa ai fast food catena. Nel 1940 i fratelli

McDonald aprirono un ristorante di hamburger drive-in legato alla cultura automobilistica americana. Successivamente, i fondatori sperimentarono una nuova variazione il drive through, ristorante a servizio rapido con sistema di gestione facile e veloce. Questa opzione mostrò un nuovo modo di gestire l'azienda e i negozi in franchising.
La storia di McDonald's illustra l'utilità dell'"imbuto della conoscenza" come modo di pensare la conoscenza avanzata e il valore catturato nella creazione di qualsiasi grande impresa. Gli aspetti che vengono considerati sono:

- Individuazione di un'opportunità di mercato latente.
- Ideare un'offerta per quel mercato; ad esempio trasformare un'intuizione in un'euristica iniziale o regola empirica.
- Codificare l'operazione ovvero convertire l'euristica in una formula o algoritmo ripetibile.

Seguendo questi passaggi ovvero identificando e risolvendo il "mistero" prima della competizione, McDonald's era riuscito a creare un vantaggio di efficienza iniziale. Infine, "convertendo l'euristica in algoritmo" è riuscito ad aumentare il vantaggio in termini di efficienza, abbassando il prezzo e aumentando notevolmente il valore proposto, creando così un'impresa multimiliardaria nel processo.

La scuola di design che segue le orme di Martin abbina la realizzazione di un innovativo modello di business richiedendo due attività molto diverse, passando attraverso le fasi della conoscenza, dal mistero, all'euristico sino all'algoritmo, che viene considerato un processo di esplorazione o ricerca della nuova conoscenza fino ad operare all'interno di una data fase che prende il nome di sfruttamento di conoscenze esistenti.
Ponendo una marcata attenzione su queste attività, si nota che è difficile impegnarsi simultaneamente su entrambe, in quanto richiedono due modalità di pensiero. L'esplorazione richiede un pensiero intuitivo, mentre lo sfruttamento è associato ad un pensiero analitico. Nonostante ciò, si nota una preoccupazione per lo sfruttamento che porterà a un'eventuale stagnazione, mentre un'ossessione per l'esplorazione come ricetta per far

fronte ad instabilità e incapacità di scalare.
Il concetto di Design Thinking offerto da Martin, viene inteso come "terza forma", in grado di aiutare un'azienda a perfezionare all'interno della fase di conoscenza esistente e generare il salto da una fase all'altra su base continua.
Per sviluppare una capacità di pensiero progettuale, la maggior parte delle organizzazioni devono riconoscere e affrontare il pregiudizio intrinseco per lo sfruttamento e il pensiero analitico, oltre all'inclinazione di privilegiare l'affidabilità rispetto alla validità. Lo scopo dell'affidabilità è produrre risultati coerenti e prevedibili mentre l'obiettivo della validità è di produrre risultati che soddisfano l'obiettivo desiderato.
Altre due prospettive che vengono messe in luce nel libro di Roger Martin sono il processo e la cultura. Nella maggior parte delle organizzazioni, i processi, la pianificazione finanziaria e i sistemi di ricompensa sono elementi centrali che tendono ad essere inclinati verso un'euristica o un algoritmo esistente e devono essere modificati per creare il miglior equilibrio. Questi due elementi devono essere modificati per rafforzare il DT. Un degno contrasto tra i due orientamenti è il tipico atteggiamento verso i vincoli. In culture orientate all'affidabilità, i vincoli sono visti come il nemico, mentre in culture orientate alla validità sono viste come opportunità. Altra caratteristica di cultura dell'affidabilità è che si possono rivelare anche ostacoli significativi come la preponderanza di dirigenti addestrati al pensiero analitico. Per organizzare progettualmente un processo di costruzione, il CEO potrebbe avvalersi di una serie di approcci che si sono dimostrati efficaci. Una prima opzione che sta all'estremità del continuum vede l'amministratore delegato fungere da capo progettista dell'organizzazione come ha fatto Guy Laliberte del Cirque du Soleil. Dall'altra estremità, invece il leader potrebbe lasciare il lavoro di progettazione ad altri concentrandosi sulla costruzione organizzativa rispettosa del design, come A.G. Lafley di PG che ha dato importanza al pensiero progettuale creando così un'organizzazione basata sull'approccio del Design Thinking. Esiste anche un modello ibrido, come Steve Jobs in Apple, che ha occupato una posizione da leader nel mezzo articolando sia principi che vision che ispirassero gli altri come è accaduto con i prodotti iMac e iPod.

Con questo ultimo aspetto, Martin vuole raccogliere l'importanza per un dirigente di migliorare la propria capacità personale di pensiero progettuale, comprendendo la voce dello sviluppo del sistema di conoscenza personale e offrendo linee guida sul come diventare efficaci nel lavorare in team focalizzandosi sullo spettro affidabilità-validità.
L'obiettivo dei sostenitori della scuola di pensiero, come Martin e altri, prevedono di utilizzare nuovi modelli mentali come il "tunnel della conoscenza" per offrire alle aziende spunti per poter affrontare situazioni difficili ed abbracciare il potere del Design Thinking per riemergere e liberarsi dai problemi.
Altro esperto ad aver offerto un approccio più strutturato al framework del Design Thinking è Vijay Kumar[3] nel 101 Design Methods che descrive: "how design methods can be applied as a science, rather than through art." (Kumar, 2018, 101 Design Methods).
All'interno del suo libro Kumar offre una serie pratica di strumenti e metodi collaborativi per pianificare e definire nuove offerte di successo creando nuovi prodotti, servizi ed esperienze dei clienti.
Sebbene la maggior parte dei progetti si focalizzi sull'innovazione del prodotto, il DT invece si focalizza sull'esperienza umana che rappresenta lo strumento naturale per l'innovazione di servizio. Infatti, la nuova disciplina di Service Design si basa su alcuni precetti del Design Thinking.

Ad oggi, il Design Thinking è il metodo di pensiero diffuso a livello globale da IDEO dal 2009. Infatti, l'azienda dal XXI secolo rappresenta il portabandiera del Design Thinking, il quale CEO è Brown accompagnato da Barry Katz.
Il termine Design Thinking, che tutti conosciamo, è stato coniato da David Kelley, allora fondatore di IDEO e partner di Brown. Oggi, Kelley è insegnante a Stanford, mentre Brown continua con IDEO a promuovere il Design Thinking come modalità di pratica del design. Nonostante Kelley si sia allontanato da IDEO presto, ha continuato a sviluppare il suo pensiero di Design Thinking all'interno dell'ambito accademico, tanto

[3] Vijay Kumar è professore dell'Institute of Design, scuola di specializzazione in design dell'Illinois Institute of Technology. Si occupa di programmi Strategic Design Planning e Design Methods presso le scuole oltre a offrire consulenza ad aziende prestigiose.

che ne ha fondato una scuola, la nota d-school della Stanford University.

E' noto che il termine "Design Thinking" sia stato associato a molte discussioni, riferendoci al Design Thinking in IDEO. Si afferma: "a design thinker should have empathy, integrative ways of thinking, optimism as value, experimentalism in heart and love collaboration." (Brown, 2008, IDEO).

In aggiunta, il DT mira a generare innovazione: "what needed most nowadays is a comprehensive thinking methods, done collaboratively, and oriented towards human needs aimed at innovation to ensure its sustainability." (Brown, 2009, IDEO).

Oggi, l'azienda IDEO è consulente di design creativo guidato dall'innovazione che si avvale di design di prodotto o industriale, responsabile di una lunga lista di innovazioni sorprendenti dal mouse di Apple a una bottiglia di acqua autosigillante destinati per motociclisti. Oltre al volume di Brown, Kelley, allora direttore generale di IDEO, ha pubblicato diversi libri che descrivevano i preconcetti della creatività, basandosi sulla creatività personale e successivamente sul nutrire la creatività e legarla a risultati reali.

L'approccio IDEO prevede di insistere sul fatto che il Design Thinking appaia come una miscela di metodologie, pratiche di lavoro, culture e infrastrutture che possono essere replicate ovunque. Questo pensiero non è mai stato condiviso con Kelley in quanto vede l'approccio del DT per le grandi aziende difficile e complesso. Nonostante ciò, egli assieme a IDEO identifica 5 semplici steps del processo:

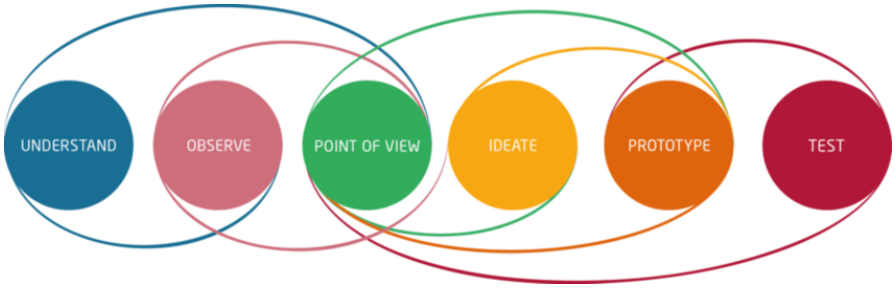


FIGURA 1.4: Iterative process of Design Thinking, HPI School of Design Thinking, 2013

- Comprensione del cliente, del mercato, della tecnologia e dei vincoli percepiti.

- Osservazione di persone reali in situazioni reali.
- Visualizzazione di possibili soluzioni e utenti.
- Prototipazioni.
- Attuazione del concetto.

Inoltre, Brown ha realizzato tre spazi per garantire il funzionamento del processo di innovazione:

- Inspiration: spazio destinato a identificare i problemi e le opportunità che portano alla raccolta delle idee per la risoluzione dei problemi.
- Ideation: spazio attraverso il quale le idee troveranno la loro forma o prototipazione.
- Implementation: spazio di progettazione di uno schema completo di produzione per fornire l'innovazione per l'utente o per la società target.

A completamento di questo processo, egli ha fornito tre considerazioni con cui il pensatore del design deve lavorare:

- Feasibility: definisce un processo che consente di sviluppare prodotti e/o processi funzionali.
- Viability: consente all'azienda che si avvale di questo processo di implementare un meccanismo economicamente redditizio.
- Desiderability: definisce un processo che consente di soddisfare un reale bisogno umano.

In tal modo si crea un processo ciclico per i tre spazi di innovazione, i quali interagiscono tra di loro.

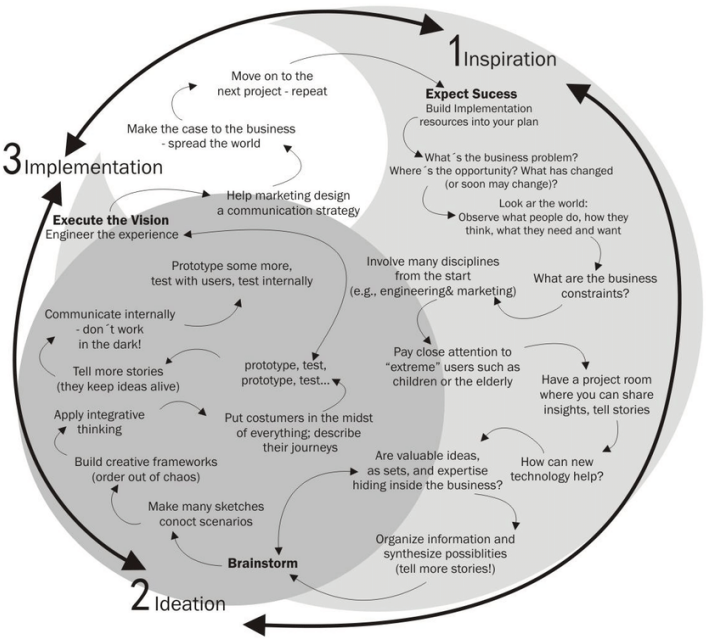


FIGURA 1.5: Cyclical process of Design Thinking, IDEO Tim Brown, Harvard Business Review, 2008

Nonostante appaia come un metodo di progettazione abbastanza usuale, il Design Thinking diventa un approccio fenomenale che attira la comunità del design, in quanto è in grado di riportare il design alla sua essenza, oltre a fungere da metodo di risoluzione dei problemi, innovativo nel suo cuore e centrato sull'uomo.

Questo approccio ha il potenziale di colmare le conoscenze teoriche e pratiche nella progettazione e promuove modi di pensare completi e collaborativi. È il processo che ha portato rapidamente, innovazione critica e specifica attraverso le fasi combinate di ispirazione, ideazione e implementazione rendendo il processo ciclico e iterativo. Ad aggiungersi alle ulteriori capacità del DT, tale è orientato verso la sostenibilità responsabile e potrebbe essere applicato e trasferito nella conoscenza e pratica di molte discipline diverse della progettazione quali gestione e servizi alle imprese, progettazione iterattiva e molto altro.

Nel 2010 Tim Brown e Jocelyn Wyatt hanno discusso più apertamente di come i progetti sociali possano creare connettività tra Design Thinking e situazione sociale, in

particolare i potenziali del DT nel canalizzare l'innovazione in modo veloce e preciso. Brevemente, il DT è più cultura che metodologia, costruendo una cultura si può richiedere una trasformazione fondamentale. Si dice che non è panacea, ma è un processo integrato nell'organizzazione insieme ad altri processi.

1.2.1 Evoluzione dei modelli di Design Thinking

Come la filosofia del Design Thinking ha dimostrato con Brown e Martin, il pensiero di base del design è in continua evoluzione. La dimostrazione chiara ed evidente si nota nei modelli di Design Thinking che con gli anni sono mutati dalla scuola di pensiero portante, la D. School, sino a sviluppare modelli simili ma diversi. Ad oggi, il risultato dell'applicazione del Design Thinking è dimostrato attraverso l'utilizzo di diversi modelli di DT. Di seguito si propone una timeline relativa ai processi di Design Thinking, passati e presenti, e utilizzati dalle aziende negli ultimi anni che esplorano le diverse fasi del DT con specifica rappresentazione grafica e analisi dettagliata del modello.

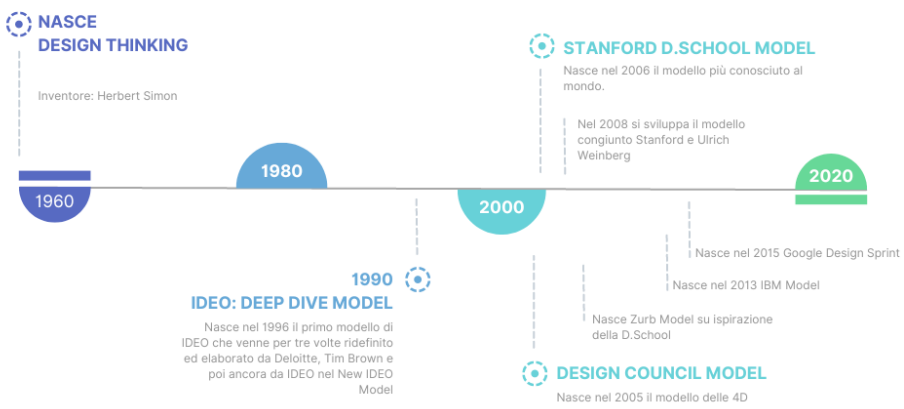


FIGURA 1.6: Timeline Evoluzione Modelli Design Thinking

Con il libro "The Science of the Artificial", Herbert Simon nel 1960 iniziò a parlare di Design research, Scienza del design e Design Thinking vincendo il Nobel. Fu uno dei primi inventori del DT a strutturare il modello in 7 fasi:

- Define
- Research
- Ideate
- Prototype
- Choose
- Implement
- Learn

Nel 1990, dall'idea di Simon, Terry Winograd, David Kelley e Larry Leifer scrissero "Bringing design to sotfware" e "Designer stance". All'interno di questi due libri riportarono il loro pensiero sul design ed elaborarono dalle diverse teorie del tempo il primo modello IDEO: Design Thinking Research Symposia, che chiamarono Deep Dive.

IDEO Design Thinking Research Symposia

FIGURA 1.7: IDEO Deep Dive Model, 1990

Il primo modello IDEO fu strutturato in 5 fasi:

- Discovery
- Interpretation

- Ideation
- Experimentation
- Evolution

Questo modello è stato negli anni 2000 acquisito da Deloitte che ha sintetizzato le informazioni e creato un nuovo punto critico del Design Thinking, lo "Second Spectrum".

Deloitte Design Thinking

FIGURA 1.8: Deloitte Model, 2006

Infine, questo stesso modello è stato preso nelle mani di Tim Brown che lo ha riformulato in 3 steps basandosi sulle teorie del Human Centered Design (HCD) nel 2006.

- Inspire
- Ideate
- Implement

Nello stesso anno Hasso Plattner Insititute of Design, conosciuta anche come D.School, sviluppa il modello di Design Thinking più conosciuto al mondo.

Stanford D. School Design Thinking process

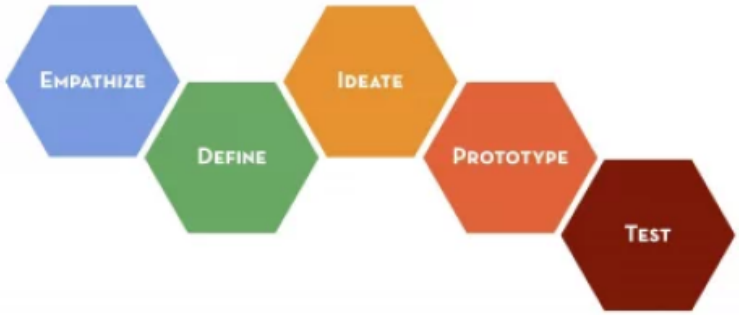


FIGURA 1.9: D. School Model

Il modello della D.School è semplice, intuitivo e facilmente comprensibile. Fondato dal professore David M. Kelley e altri professori della Stanford University con l'obiettivo di mostrare i 5 steps del modello di DT. Gli steps evidenziati dal modello sono:

- Fase Empathize: comprensione delle persone e di come si interfacciano con l'ambiente, le cose e i sentimenti.
- Fase Define: definizione del problema e di come perseguirlo con osservazione degli utilizzatori, dei bisogni e degli insight.
- Fase Ideate: generazione dell'idea consiste nell'analizzare l'ampia gamma di idee possibili per selezionare la miglior soluzione.
- Fase Prototype: generazione iterativa di un oggetto o prototipo per verificare che risponda alle domande e si avvicini il più possibile alla soluzione finale.
- Fase Test: richiesta feedback sui prototipi che si sono creati e si ottengono pareri da parte degli utenti per cui si sta progettando.

Congiuntamente al modello della D.School nel 2008 si è venuto a creare il modello Ulrich Weinberg e Stanford.

Design Thinking Model Congiunto

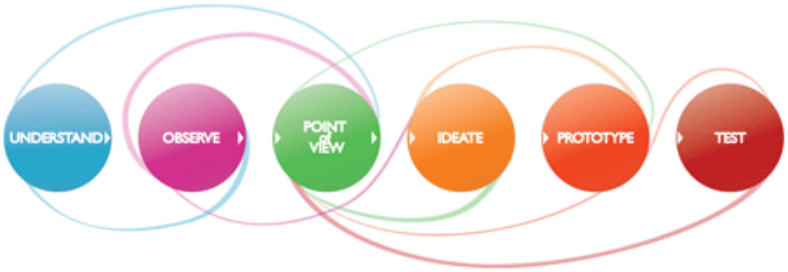


FIGURA 1.10: Ulrich Weinberg e Stanford, 2008

A seguire, elenchiamo alcuni modelli di Design Thinking che si ispirano alla D.School, ed altri che si allontano dalla scuola di pensiero, ma che sono diventati famosi negli ultimi anni.

Zurb Design Thinking Model

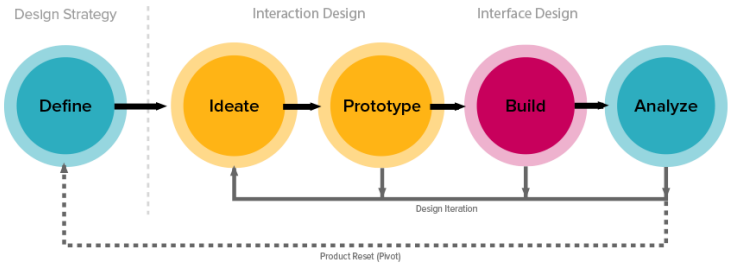


FIGURA 1.11: Zurb University Model

Il modello Zurb Design Thinking è un modello interessante in quanto condivide la semplicità della D. School. Tale processo considera fasi importanti come la costruzione del prodotto finale o l'ottenimento di feedback. Anche in questo modello si ritrovano 5 fasi: Define, Ideate, Prototype, Build e Analyze. Le ultime due fasi si differenziano dal modello sopra citato, dato che rappresentano la costruzione del prodotto finale e l'analisi dell'impatto sul mercato e sul feedback degli utenti. Nel grafico rappresentato dalla Zurb University, si notano due cicli di iterazione:

- Design iteraction: un ciclo che include l'iterazione tra le fasi (Ideate, Prototype, Build e Analyze). Questa fase consente al team di iterare tra le 4 fasi per archiviare i problemi e migliorare il prodotto.

- Product Reset (Pivot): il secondo processo di iterazione prevede un hard reset. In caso di guasto o prodotto inadeguato, si assisterà ad un ripristino del prodotto tornando alla fase Ideate e definendo da zero il problema.

The Double Diamond Diagram

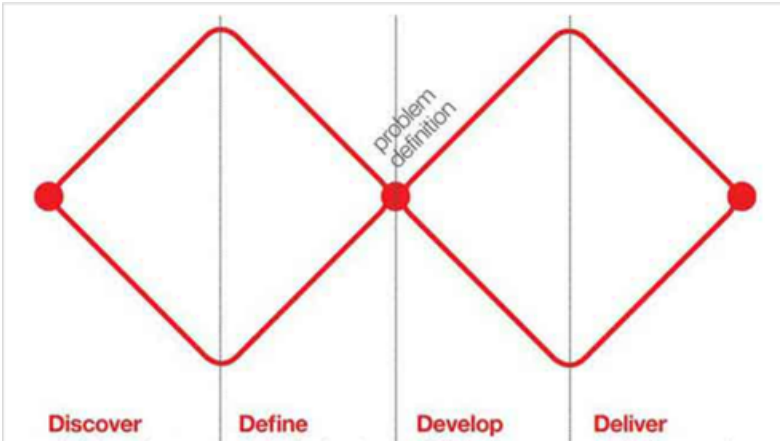


FIGURA 1.12: The Double Diamond Diagram, 2005

Nel 2005 è stato sviluppato il nuovo modello The Double Diamond Diagram dalla British Design Council per identificare come le aziende leader gestiscono il processo di progettazione, anche se il modello originale nasce nel 1996. Il processo considerato comprende 4 steps principali: Discover, Define, Develop e Deliver. I primi due steps (Discover e Define) sono chiamati a definire la strategia progettuale, mentre gli ultimi due a rappresentare la soluzione esecutiva. Come tutti i modelli precedentemente considerati, anche questo processo inizia con un punto di innesco, ovvero un'idea o problema, che influenza il team a ricercare le conoscenze disponibili sul problema. È possibile chiamarla anche fase di ricerca, al quale segue la definizione degli obiettivi del progetto come sviluppo, gestione e approvazione del progetto. Nella seconda parte del Double Diamond Diagram invece è prevista una fase di sviluppo del prototipo

con iterazione e test per soddisfare gli obiettivi del progetto. In tale fase, è richiesto un lavoro multidisciplinare del team ovvero gestione visiva, metodi di sviluppo e test. Infine, segue la fase di consegna nel mercato del prodotto finito con collaudo, feedback e approvazione del prodotto. Questo modello è stato utilizzato da molte aziende famose quali LEGO, Alessi, Microsoft, Sony e molte altre.

IBM Design Thinking Model

FIGURA 1.13: IBM Design Thinking Model, 2013

Nel 2013, IBM ha pubblicato un modello di DT volto a costruire una cultura basata sul design. Si tratta di un progetto che vuole assicurare una comprensione chiara delle esigenze del consumatore e creare empatia. Velocità e scalabilità evidenziano il modo per soddisfare la domanda delle aziende moderne e di grandi dimensione a differenza dei modelli precedenti che sono orientati verso le PMI. Il modello di DT di IBM si combina di 3 fasi: Observe, Reflect e Make. Questi steps insieme realizzano un "Loop". La fase Observe cerca di costruire la miglior comprensione del problema, Reflect prevede che il team progetti e analizzi le conoscenze da adottare nel progetto. Mentre Make crea il prototipo del prodotto e si occupa della sua consegna all'utente finale.
Questo processo di IBM si basa su tre principi: concentrarsi sul risultato dell'utente, sui team multidisciplinari e sulla reinvenzione. Nella figura si osserva una fase di "Loop" caratterizzato da un punto giallo che raffigura il consumatore, e punti verdi rappresentati dal team. Entrambi i soggetti considerati si trovano nel processo in posizione centrale per l'utente. Per il processo, non esiste una soluzione perfetta, ma ogni prodotto rappresenta un caso per l'iterazione e lo sviluppo.

IDEO Human Centered Design Model

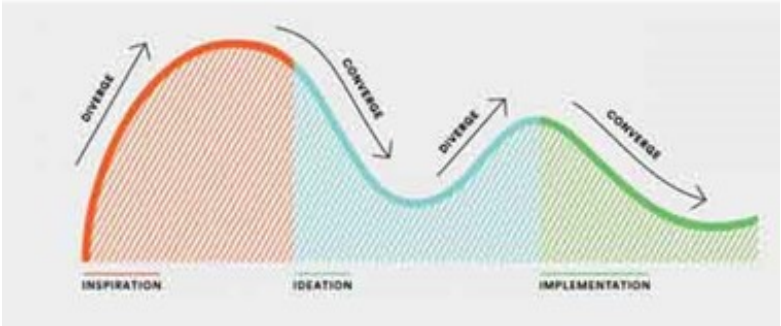


FIGURA 1.14: IDEO Model

Il modello Human Centered Design di IDEO è stato sviluppato dalla compagnia a seguito dell'incremento del contesto innovativo sociale, ovvero quando l'azienda si iniziò ad allontanare dall'approccio del design tradizionale focalizzandosi più sui problemi. Le tre macro aree del modello di IDEO sono Inspiration, Ideation e Implementation. La prima fase include la definizione del problema, il design brief e l'osservazione del target group. Lo spazio destinato all'Ideation è dedicato alla sintesi e alla ricerca di nuove opportunità e soluzioni. Sino ad arrivare alla fase di implementazione che consiste nel mettere in azione un piano di prototipazione e test.

Le aziende che adottano la metodologia del DT tendono a mixare i modelli applicati, un esempio è Google che ha combinato il modello della D. School e di IDEO.

The Google Design Sprint Process

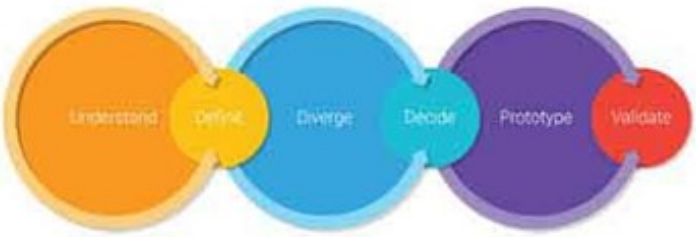


FIGURA 1.15: Google Sprint Process

Il modello di DT di Google è in grado di rapire i punti chiave delle due scuole di pensiero elaborando un processo funzionale e veloce che garantisce un grande successo all'azienda internazionale.
Dai processi di DTP, Design Thinking Process, si sono rilevati alcuni elementi e fasi comuni a tutti i modelli sopra descritti. Per comprendere più a fondo, l'importanza di queste macro categorie all'interno dei modelli, sono stati confrontati gli elementi comuni nei tre modelli più diffusi e utilizzati dalle imprese.

Categorie Comuni	**Fase**
Empatia e attenzione verso l'utente	Divergente
Definizione del problema	Convergente
Creazione e visualizzazione di idee	Divergente
Sperimentazione e iterazione	Convergente

TABELLA 1.1: Legame Categorie e Fasi del processo di DT

Fase	**IDEO**	**D. School**	**D. Council**
Divergente	Inspiration	Understand e Observe	Discover
Convergente	/	Point of view	Define
Divergente	Ideation	Ideate e Prototype	Develop
Convergente	Implementation	Test	Deliver

TABELLA 1.2: Confronto Modelli del Design Thinking

Si intuisce che i tre modelli sono molto simili tra loro ma mostrano delle leggere sfumature tra le diverse fasi, tali da comportare un cambiamento significativo a seconda degli obiettivi che l'azienda intende raggiungere. E' per questa ragione che l'azienda è chiamata a scegliere il processo di DT in funzione alle proprie esigenze.

1.3 Metodologia del Design Thinking

Il design è uno strumento per fare innovazione. Grazie alla trasformazione digitale è cambiata la funzione del design, ed è proprio in questa fascia temporale che il Design Thinking è diventato un fenomeno che si è realizzato per mezzo dell'evoluzione tecnologica.

Basti pensare all'idea di progettazione dell'Iphone, dove Steve Jobs, spiega che l'azienda sia partita da una interfaccia rivoluzionaria, ovvero da ciò che ha cambiato la storia partendo da una rivisitazione e ripensamento dell'iterazione dell'uomo con la tecnologia. L'innovazione è come ripensare l'iterazione tra uomo e tecnologia che concentra al suo interno il fenomeno del DT.

Una metodologia, quella del Design Thinking che consente di aiutare ad estrarre, insegnare, apprendere e applicare sistematicamente in processi di lavoro, quelle tecniche centrate sull'uomo per risolvere i problemi in modo creativo e innovativo.

Con DT, intendiamo un processo iterativo dove cerchiamo di comprendere l'utente, sfidare i presupposti e ridefinire i problemi nel tentativo di identificare strategie e soluzioni alternative che potrebbero non essere evidenti. Non è solo questo un processo, è anche un approccio basato sulla soluzione per risolvere problemi, o un modo di pensare e lavorare nonché una raccolta di metodi pratici.

Il Design Thinking è un metodo che ruota attorno ad un profondo interesse di comprendere le persone per le quali stiamo progettando prodotti o servizi che ci consentono di sviluppare empatia con l'utente o target. Oltre a fare ciò, questo metodo crea indirettamente un processo di interrogazione che prevede di mettere in discussione il problema, le ipotesi e le implicazioni.

Allo stesso tempo questo processo è estremamente utile per affrontare problemi mal definiti o sconosciuti attraverso la riformulazione del problema e creando altre nuove idee in sessioni di brainstorming e adottando un approccio pratico nella prototipazione e nei test. È così che il Design Thinking prevede una sperimentazione continua con schizzi, elaborazione di idee e concetti, prototipazione e test.

1.3.1 Peculiarità

Per comprendere il Design Thinking è necessario andare a fondo della sua definizione, capire le caratteristiche e i dettagli che si concentrano al suo interno.
Innanzitutto, è bene distinguere il Design Thinking dal Service Design.

	Design Thinking	**Service Design**
Cos'è	Approccio alla progettazione	Insieme di strumenti e metodi
Focus	Pensiero laterale, Andamento non-lineare e Spazio alla creatività	Sintetizza e genera idee, concept ottenendo elementi di insight

TABELLA 1.3: DT vs SD

In poche parole, il Service Design sta al Design Thinking, come il DT sta al Service Design avvalendosi degli stessi strumenti che si utilizzano per approcci avanzati come l'Agile.
Concretamente il Design Thinking è la base valoriale e di riferimento dalla quale sono nati tutti gli strumenti e metodi. Mentre il Service Design viene associato ad un'esperienza di fatto che consente di rendere diverso l'approccio alle cose.
Le caratteristiche di base del DT sono:

- User-centered: approccio che prevedere di porre al centro le persone che partecipano alla creazione del servizio, creando empatia con l'utilizzatore.
- Co-creative: prevede che le persone con competenze diverse devono lavorare insieme.
- From surface to core: metodo che vuole progettare, non dall'alto verso il basso, ma bensì andando ad un livello di dettaglio sempre superiore passando dalla superficie al fulcro del core.
- Iterative: prevede di affidarsi ad un insieme di domande relative al valore generato e feedback ricevuto dalle iterazioni precedenti.

- Holistic: considera che tutti gli elementi rilevanti derivino da stakeholder diversi.

Un elemento importante del Design Thinking è la proposta di cambiamento di prospettiva.

FIGURA 1.16: Cambiamento di Prospettiva, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano

Gli studi svolti all'Osservatorio Design Thinking for Business 2019 del Politecnico di Milano [7] hanno osservato che inizialmente le aziende vedevano il Business come uno scopo, la Tecnologia come driver e le Persone come un mezzo, mentre attuando i criteri del Design Thinking si assiste ad una trasformazione organizzativa che consente di creare valore e concentrarsi nel Human Centered approach. In tal modo, le Persone diventano lo scopo, la Tecnologia il mezzo ed il Business un risultato successivo.
Una conseguenza del cambio di prospettiva si ha nel passaggio da Business a Persona che consente un cambio anche della logica di Adozione.

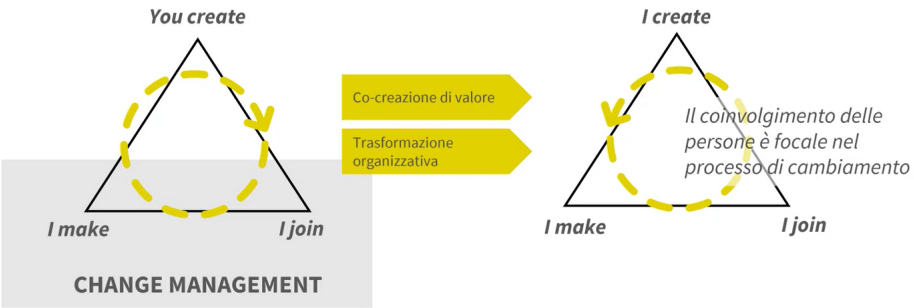


FIGURA 1.17: Da Change Management alla confidenza, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano

Prima di adottare il Design Thinking, il processo di Change Management prevede di considerare un soggetto che progetta qualcosa e lo propone a chi lo intende usare per convincere le persone. La trasformazione organizzativa e l'utilizzo del DT include un coinvolgimento immediato delle persone nella co-progettazione, senza necessità di convincimento delle stesse, dato che questo processo diventa focale nel processo di cambiamento. Non sarà possibile coinvolgere tutti i clienti nel processo, ma sarà sufficiente considerare un campione esemplificativo per rappresentare una chiave di volta al progetto.
I pilastri di cui il DT si serve per focalizzare l'attenzione del team di sviluppo e comprendere i prodotti e servizi per il cliente [Figura 1.1], sono:

- Feasibility: tecnologicamente realizzabili in un immediato futuro.
- Viability: economicamente sostenibili.
- Desiderability: risponde alle esigenze concrete dell'utente target.

Quando progettiamo, è necessario tenere ben saldi questi tre pilastri per creare un team multidisciplinare ovvero composto da soggetti con competenze diverse, quali manageriali, tecniche, digitali, amministrative e molte altre.
Questi tre aspetti devono essere sempre considerati, ma è bene partire dalla Desiderabilità ovvero dall'esigenza desiderata o bisogno del cliente finale che si traduce nella ricerca di un target per poter creare una value proposition che deve essere targetizzata, insightful e unica per poter essere efficace, facendo valere la condizione che deve essere necessaria ma non sufficiente, dato che contano molto i feedback dei consumatori. Una volta che la Desiderability è raggiunta gli altri due pilastri vengono da sè.
I principi che stanno alla base del Design Thinking sono numerosi:

- Collaborazione radicale: corrisponde alla spinta verso un team multidisciplinare che co-progetta col cliente.
- Regola umana – empatia.

- Mostrare vs Dire: condizione per la quale conviene mostrare un prototipo piuttosto che dire a parole.
- Mente partecipativa e confidenza creativa: prevede di creare un Team che sia unito e coinvolto in modo attivo al progetto.
- Essere deviati per l'azione: si tratta di iterazione continua.
- Apprendere dai fallimenti: considera che il fallimento potrebbe essere un occasione per crescere.
- Pressione del tempo come alleata: l'azienda deve prestabilire un tempo finito per prendere delle decisioni.

1.3.2 Modalità di applicazione

Attualmente, il Design Thinking viene applicato in modalità differenti per finalità diverse. L'osservatorio Design Thinking for Business 2019 del Politecnico di Milano [7] ha dimostrato che gli ambiti di applicazione del DT si racchiudono in 4 grandi paradigmi.

FIGURA 1.18: Paradigmi del Design Thinking, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano

L'approccio di Design Thinking più diffuso tra le aziende è il Creative Problem Solving. Si tratta di una tecnica di problem solving che consiste nella ricerca della soluzione a

un determinato problema che si realizza in maniera creativa.
Tendenzialmente, questo approccio viene usato per ricercare nuove soluzioni, nuovi prodotti e comprendere i bisogni degli utenti. Infatti, i due capisaldi fondamentali di questo approccio sono:

- La centralità dell'utente per realizzare un'innovazione efficace e indurre così concept originali e di valore.
- L'alternanza di fasi divergenti e convergenti in fase di comprensione del problema e di sviluppo della soluzione.

Secondo i dati dell'Osservatorio Design Thinking for Business [7], si è riscontrato che l'approccio Creative Problem Solving non è solo il modello più diffuso ma anche quello che consente di determinare un peso rilevante nel portafoglio delle aziende pari circa al 65% del fatturato annuale.
I paradigmi del DT sono in grado di assumere forme e interpretazioni diverse in base alla natura delle aziende coinvolte, delle sfide specifiche e degli obiettivi del progetto di innovazione.
Il secondo paradigma è la Sprint Execution, modello dinamico in cui il consumatore finale è protagonista stesso dell'innovazione. Questo modello ha un obiettivo molto chiaro, quello di realizzare un prodotto da lanciare nel mercato al fine di realizzare le esigenze degli utenti. I punti cruciali della Sprint Execution sono la rapidità di prototipazione, il time to market, le reazioni degli utenti e la User Contribution. Questo approccio è diffuso tra le start-up e consente di comprendere nel minor tempo possibile i pro e contro delle soluzioni che si intendono lanciare sul mercato. Ad oggi, la Sprint Execution è la tipologia di Design Thinking più coerente per l'innovazione digitale.
Diversamente dai modelli sopra considerati, il paradigma Creative Confidence è volto a stimolare l'imprenditorialità all'interno delle organizzazioni coinvolgendo le persone a dare maggior confidenza ai processi creativi. Parliamo allora di un modello di DT che miscela analisi e intuito.
La Creative Confidence è un approccio che crea confidenza con i processi creativi e

innovativi che contraddistinguono l'innovazione. È uno strumento capace di aiutare le aziende a raggiungere i loro obiettivi attraverso la stimolazione delle attitudini che stanno alla base del Design Thinking, quali empatia, tolleranza al rischio e al fallimento fino alla capacità di gestire ambiguità e incertezza. Nonostante il suo valore aggiunto rispetto gli altri paradigmi, questo modello non è molto diffuso per ragioni legate al fatto che non riesce a generare un rilevante peso sul fatturato annuale, solo del 35%.
Infine, come ultimo ma non meno importante è il paradigma Innovation of Meaning, che ha come fattore chiave la presenza di tecnologie digitali che impattano sia sul settore di prodotti e servizi che in processi. Questo processo potrebbe essere considerato un connubio di innovativa metodologia che aiuta a creare valore sia al consumatore finale che all'organizzazione. Infatti, questo approccio si distanzia dalla Creative Problem Solving e Sprint Execution, ma si avvicina alla Creative Confidence con l'intenzione di trasmettere una visione piuttosto che una soluzione. Tale strumento vuole ridefinire la visione aziendale, il messaggio e i valori legati al prodotto e servizio che l'azienda offre con l'obiettivo di interpretare il DT come direzione e strategia in grado di apportare valore all'organizzazione e all'utente finale. Anche questo approccio, come l'ultimo citato, ha una diffusione abbastanza limitata ma rappresenta una forma rapida per la spinta alla trasformazione digitale, anche se genera un 34,7% di fatturato annuale alle imprese che decidono di adottarlo.
Ricapitolando, l'Osservatorio Design Thinking for Business 2019 [7] ha dimostrato che i modelli più diffusi e adottati tra le società di consulenza, studi di design, agenzie e sviluppatori di tecnologie sono il Creative Problem Solving e Sprint Execution, in quanto paradigmi che fanno leva su competenze creative e ideative. Mentre Innovation of Meaning e Creative Confidence, sono modelli meno diffusi, nonostante si basino su attitudini critiche e interpretative. I dati raccolti dall'Osservatorio Politecnico di Milano evidenziano che l'approccio Creative Problem Solving è il più adottato ottenendo circa 1/3 dei ricavi dalle organizzazioni di consulenza attraverso processi creativi e outside-in (32,6%). Rispettivamente gli approcci Sprint Execution e Creative Confidence hanno una penetrazione simile del 24% e del 22,6%. Da questi si rilevano quasi ¼ dei ricavi

da progetti di Design Thinking di interesse culturale e organizzativo che si riferiscono a problemi di cambiamento. L'ultimo approccio Innovation of Meaning si riferisce ad un immaginario di direzioni radicalmente nuove che viene adottato dal 16,9% e rileva circa 1/6 dei ricavi.
Attraverso le ricerche effettuate nel territorio europeo, l'Osservatorio ha confrontato i quattro approcci analizzati riportando per ogni progetto l'obiettivo principale, la capacità e l'atteggiamento.
Limitatamente al mercato italiano l'Osservatorio Design Thinking for Business 2019 del Politecnico di Milano ha osservato che si è registrata una significativa percentuale di ricavi derivanti da progetti Creative Confidence pari al 25%, nonostante l'approccio maggiormente utilizzato sia il Creative Problem Solving. I dati raccolti in Italia rilevano interessanti particolarità sulla crescita dei ricavi, ovvero il fatto che lo sviluppo dell'approccio Creative Problem Solving è moderatamente più positivo rispetto al resto d'Europa e caratterizzato da tre obiettivi rilevanti quali progettare nuove esperienze utente, comprendere i cambiamenti nei comportamenti e nelle aspettative degli utenti e lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio. Mentre in Sprint Execution l'obiettivo rilevante è progettare nuove esperienze utente al quale si aggiungono l'adozione e sfruttamento delle tecnologie digitali e l'indirizzamento verso una specifica esigenza dell'utente. Gli ultimi due approcci Innovation of Meaning e Creative Confidence hanno in comune la progettazione di nuove esperienze con l'utente al quale si aggiunge l'attenzione verso nuovi valori, atteggiamenti, comportamenti e identificazione di una nuova visione ed elaborazione di una nuova strategia a lungo termine.

1.3.3 Metodo e architettura

Il Design Thinking non è solo filosofia, metodologia e applicazione. Tale corrisponde ad un approccio in continua evoluzione che mostra innumerevoli sfaccettature al mutare delle variabili, oltre ad essere dotato di una struttura solida e di un team efficiente.
La seguente rappresentazione grafica propone la rielaborazione del percorso end-to-end delle metodologie, a partire dal DT.

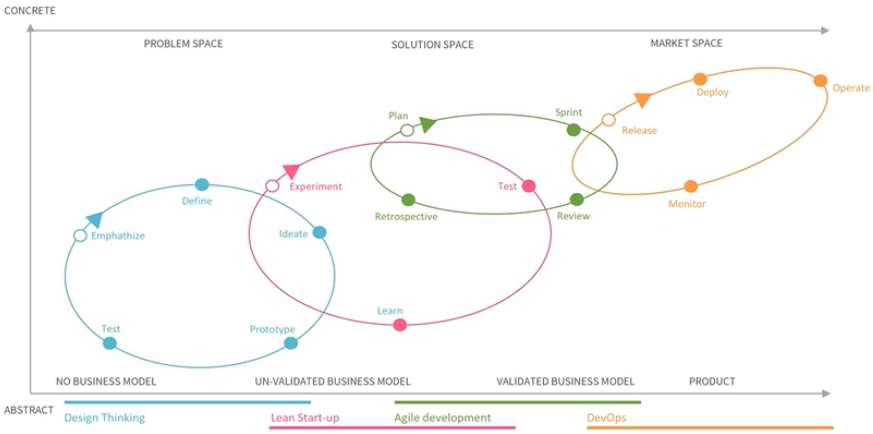


FIGURA 1.19: Metodologie in evoluzione con rielaborazione di Geert Claes, "When, which... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile?" 2017

Questo grafico propone una rielaborazione delle metodologie in parallelo. Si analizza il seguente prospetto attraverso due dimensioni, nell'asse delle ascisse si osserva il passaggio di validazione da "Assenza Business Model" all'ottenimento "Prodotto", mentre nell'asse delle ordinate il cambiamento da astratto a concreto e nell'asse delle ascisse superiore si cerca di capire in quale "Spazio" si trova il processo, ovvero nello spazio del problema, della soluzione o del mercato.

Riflettendo sulle tre variabili considerate, è possibile distinguere quattro metodologie differenti. In presenza di idee di alto livello, ovvero astratte con assenza di business model e in uno spazio di discussione problematico, l'approccio del Design Thinking e le tecniche del Service Design sono quelle che funzionano al meglio in questa situazione. Quando invece, si rileva che si può ottenere qualcosa di testabile, si utilizza la metodologia della Lean Start-up, fino ad ottenere un business model che funziona e che prevede una componente digitale, è qui che si agisce con la metodologia Agile e DevOps.

È importante osservare che nel momento in cui si parla di Prodotto, ci si trova nello spazio del mercato, non si andrà ad eliminare tutti gli step precedenti come quello del Design Thinking che ha permesso di arrivare al prodotto, ma probabilmente ci si baserà su una logica di sviluppo ovvero ci si focalizzerà sul come si procederà a sviluppare

quel prodotto, ma "cosa" si intende sviluppare potrebbe richiedere una costruzione e valutazione della metodologia del DT.
Concretamente, se l'azienda si ritrova di fronte a logiche astratte procederà con il DT e le tecniche del Service Design, mentre se le idee sono concrete allora è possibile muoversi liberamente negli altri percorsi senza precludere un continuo progredire e retrocedere all'interno della fase di progettazione.
Dato che il Design Thinking svolge un ruolo determinante all'interno di un qualsiasi percorso aziendale è, altrettanto fondamentale, avvalersi e riconoscere con anticipo il Framework di riferimento nel New Digital Service. Con questa espressione, ci si riferisce ad una sorta di prospetto grafico a diamante che riporta le fasi e gli step che l'azienda svolge nella metodologia del Design Thinking per procedere liberamente nelle metodologie successive.

1.3.3.1 Il Framework

Considerando la metodologia del Design Thinking, è fondamentale osservare il core del DT ovvero il Framework del New Digital Service che viene così rappresentato:

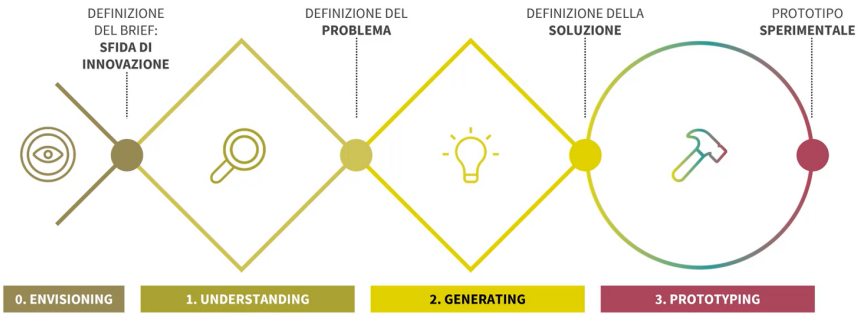


FIGURA 1.20: Rielaborazione del Double Diamond, New Digital Service, Framework del DT

Questo Double Diamond avanzato propone una suddivisione del Framework in quattro fasi:

- Fase 0: Envisioning

  È il primo passo fondamentale che l'azienda deve svolgere per capire la sfida

d'innovazione e come poter misurare la sfida di risultato. E' lo step essenziale che consente di comprendere se ci stiamo muovendo nel modo corretto. Attraverso questa fase 0, è possibile identificare il team che collaborerà nel processo e che risponderà alle sfide di innovazione. Inoltre, verrà definito e condiviso un linguaggio comune che oltre a prendere confidenza con la sfida valorizzerà la conoscenza implicita in possesso del team. Finché non si creerà una vision condivisa del significato di innovazione di servizio nel contesto di riferimento.

- Fase 1: Understanding

  Il secondo step ha come obiettivo la definizione del problema attraverso la raccolta e sintesi delle informazioni sul target di riferimento. Questa fase 1 diventa l'occasione per riconoscere il target e l'insight tramite lo strumento delle Personas che consentirà di raccogliere i problemi che le persone hanno passando dalla surface fino al core facendo prevalere il carattere funzionale, personale e la caratteristica socio-culturale. In questa fase si alterneranno situazioni di divergenza e convergenza. La divergenza consiste nella raccolta di più informazioni possibili di target entro un tempo definito; in modo tale che una volta terminato il tempo si convergano le informazioni ricercate procedendo con una sintetizzazione per capire qual è il problema principale che il target ha e che si intende risolvere.

  Dopo aver individuato le Personas, si procede con la ricerca di Good Insight, che deve informare ossia mettere in luce quello che le persone vogliono e ciò di cui hanno bisogno, deve ispirare ovvero essere motivante e generare una sensazione percettibile, oltre ad essere indimenticabile vale a dire formulato in maniera chiara e facile che si possa condividere con gli altri. La miglior tecnica visuale per illustrare i concetti considerati è l'utilizzo di post-it per ciascun concetto che si desidera considerare.

- Fase 2: Generating

  Una volta definito il problema della fase precedente, si procede a definire la soluzione che si analizza osservando la divergenza che sta alle possibili soluzioni

che si possono osservare. Mentre la convergenza sta nella selezione della soluzione più fattibile, affine alle esigenze riconosciute e alla disponibilità economica. Dato che nello step Understanding si è andato a fondo del problema e individuato target e insight, nella fase 2, si iniziano a costruire i primi modelli quali Value Proposition Canva e Business Model Canva attraverso strumenti come il brainstorming che permette di generare idee e modelli. Altri modelli che è possibile costruire in funzione alla logica di funzionamento sono la Customer Journey Map, User Stories Map e Service Blueprint utili per anticipare i problemi e fornire informazioni.

- Fase 3: Prototyping

  Dopo aver completato il Double Diamond che vede alternarsi fasi di divergenza e convergenza che permettono la definizione del problema e della soluzione, si arriva poi alla fase di Prototipazione. Qui, il prototipo potrebbe essere qualcosa di semplice che rappresenta la Value proposition, la quale verrà verificata con gli stakeholders. Inizialmente il prototipo potrebbe essere rappresentato anche con una infografica, una landing page o presentazione PowerPoint, è essenziale che esprima il concetto della Value Proposition. Negli step successivi, ci si aspetta qualcosa di sempre più complesso. Infatti, più saranno i modelli utilizzati nelle fasi precedenti, più sarà facile avvicinarsi sempre più ad un prototipo reale. In tal caso si andranno ad adottare anche metodologie Agile per sviluppare Proof of Concept[4] funzionanti finalizzati a validare e far evolvere il servizio e i processi correlati oltre a far leva su partner selezionati con competenze specifiche nei diversi ambiti.

All'interno del Framework, The Double Diamond, la fase Understanding e Generating assolvono un ruolo determinante nel processo di progettazione oltre ad avvalersi di numerosi strumenti.

[4]Proof of Concept, acronico POC, riguarda un prodotto o servizio che può essere o meno sviluppato ma che convalida la fattibilità tecnica. L'obiettivo è mostrare un tentativo potenzialmente funzionante del prodotto finale

Nella fase di Understanding vengono presi in considerazione tutti i metodi e strumenti utili a raccogliere le informazioni e generare insight a valore per conoscere la realtà. L'obiettivo che ci poniamo è di conoscere le persone ovvero gli utenti finali, attori oltre ai prodotti e/o servizi e aspirazioni o tendenze dell'ambito per individuare uno specifico trend.
La ricerca della conoscenza si esercita attraverso varie forme:

- Ricerca quantitativa: si parte dalla generalizzazione con metodo deduttivo con affermazioni e concetti generali per trovare riscontro nella realtà osservata.
- Ricerca qualitativa: si parte dall'approfondimento con metodo induttivo con osservazioni per giungere alle proposizioni teoriche che la spiegano.
- Ricerca desk: si parte senza coinvolgere gli attori.
- Ricerca field: si parte con il coinvolgimento degli attori.
- Ricerca combinata: deriva da un mix delle quattro ricerche descritte per ottenere un risultato migliore.

Ad esempio, si potrebbe parlare anche di ricerca quantitativa di tipo field per lo studio dei trend, ricerca demografica e ricerca delle personas attraverso l'utilizzo di questionari. Mentre la ricerca qualitativa di tipo field prevede interviste, focus group o osservazioni dirette.
Gli strumenti di sintesi della ricerca tipicamente utilizzati nella fase di Understanding nel Service Design sono numerosi, tra i più comuni, si considera:

- Stakeholder Map
  È uno strumento utilizzato per capire quali sono i soggetti coinvolti nel progetto, in particolare per capire chi sono gli utenti diretti e quelli indiretti. Alla fine si ottiene una mappa dalla quale si individuano i gruppi di persone da considerare, in quali rapporti si trovano con il progetto e si riescono a percepire gli interessi e aspirazioni. L'utente finale verrà sempre posto al centro in quanto è essenziale

capire chi è il cliente. L'importanza di identificare gli stakeholder chiave e le loro relazioni è una parte integrante della definizione del processo di DT.

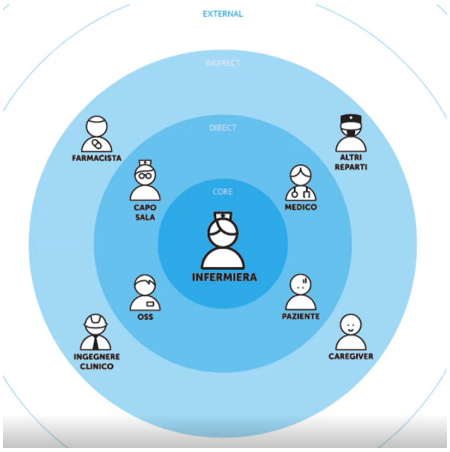


FIGURA 1.21: Modello Stakeholder Map (Esempio)

- Personas

  Sono profili fittizzi che rappresentano un particolare gruppo con esigenze e interessi condivisi. Tale strumento consente di aiutare a concretizzare l'utente per cui si sta progettando. In questa fase la personas risulterebbe astratta e lontana. Quando si parla di Personas, si intende un utente o rappresentanza che semplifica la comunicazione e il processo decisionale del progetto, selezionando regole di progetto che si adattano alle proposte reali. Questo metodo viene utilizzato durante le fasi di empatia o definizione di DT, e viene impiegato nella Stakeholders Map e Mappa del percorso del cliente.

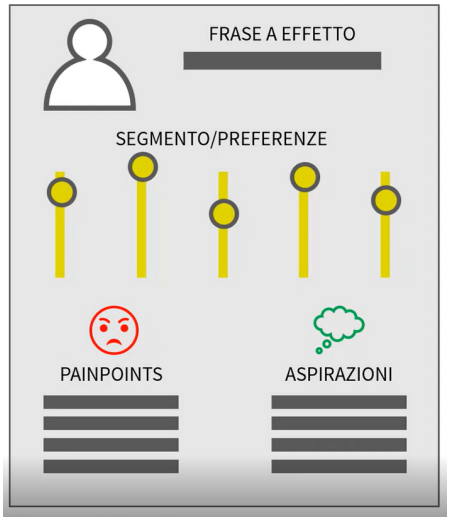


FIGURA 1.22: Esempio Modello Personas

- Empathy Map

  Altro strumento che aiuta a riportare le sensazioni e pensieri dell'utente. La mappa viene utilizzata per empatizzare con l'utente nel caso in cui manchi il contatto diretto. Prevede di porsi varie domande Cosa vede? Cosa sente? Cosa pensa? Cosa prova?

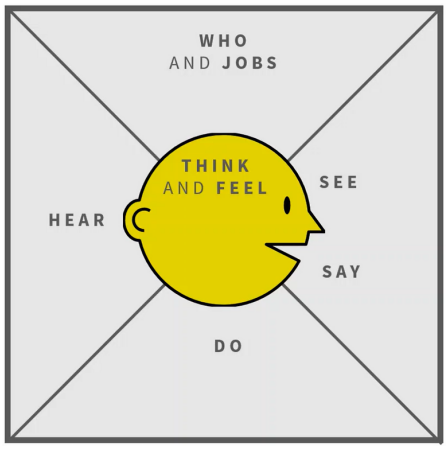


FIGURA 1.23: Esempio Modello Empathy Map

- Customer Journey Map As Is

  Corrisponde ad una storia che traccia e visualizza l'esperienza del cliente in modo visivo e strutturato permettendo di capire il percorso dell'utente intorno a un servizio e a comprenderne le criticità e aspetti interessanti. Anche qui ci si devono porre una serie di domande per ottenere le risposte che si desiderano. La CJM aiuta a identificare le possibilità di servizio innovazione e le aree problematiche per il miglioramento dei servizi. Questo strumento viene visto come una prospettiva comune condivisa da studi di progettazione e/o consulenza. Inoltre, viene utilizzato nella fase empatica e consente di unire un team e convergere le informazioni in una mappa intuitiva e ricca di dati relativi al viaggio del cliente.

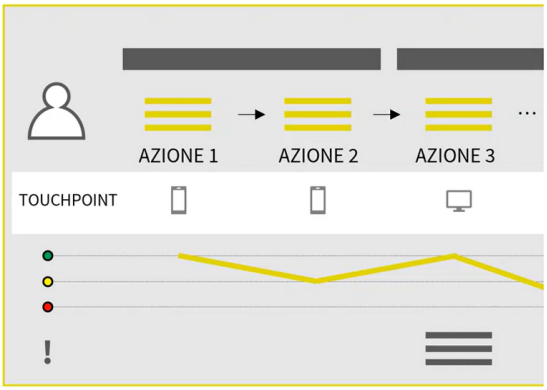


FIGURA 1.24: Esempio Modello Customer Journey Map As Is

Il percorso di Understanding consente di partire da una situazione in cui l'azienda ha proceduto ad una sfida di innovazione che corrisponde alle domande che si pone per indirizzare anche la domanda progettuale. Per arrivare alla fase 1, l'azienda deve attraversare un percorso non lineare nella quale conviene partire dalle cose che hanno svolto gli altri e poi procedere con la scrematura e approfondimento delle ricerche che vengono svolte sul campo per giungere alla fine della definizione del problema.
Se la fase Understanding si occupa di brief, ricerca e sintesi delle informazioni raccolte sino alla definizione del problema. Questo punto che segna la fine della fase Understanding si compone di tre blocchi quali il target di riferimento con le relative esigenze, i vincoli progettuali o equilibri di business che aiutano a direzionare il progetto e la

visione come forma di approfondimento del Brief di innovazione. E' qui che entra in gioco la fase di Generating che si scompone in parti, l'una successiva all'altra:

- Generazione delle idee: prevede che il contenuto delle idee sia elevato e altrettanto disordinato, senza logica tra le informazioni presenti dalla raccolta.
- Organizzazione delle idee: il contenuto è riordinato secondo dei principi prestabiliti, in tal modo le idee sono minori ma ordinate con criterio.
- Pre-concept.
- Elaborazione del Concept.

Tendenzialmente il concept elaborato corrisponde ad una bozza o linea guida per progettare qualcosa. Per essere tale, il concept deve essere definitivo ovvero indicare la progettazione nel dettaglio, rappresentativo di caratteristiche e funzioni principali, visivo in quanto deve possedere delle rappresentazioni visive e prototipabile anche per le sole parti che devono essere sperimentate. È necessario fornire una distinzione dettagliata tra pre-concept e concept.

	Pre-Concept	**Concept**
Attributi	Numeroso, Delineato, Mood e Sviluppabile	Definitivo, Caratterizzato, Visivo e Prototipabile
Strumenti	Value proposition, Storyboard e Business Model Canvas	Stesse tecniche del pre-concept in più Customer Journey Map, User Stories Map e Service Blueprint

TABELLA 1.4: Confronto Pre-concept vs Concept

Gli strumenti di progettazione comunemente utilizzati sono vari quali:

- Brainstorming

  È una tecnica di creatività di gruppo mirata a generare tante idee nuove e soluzioni intorno a una domanda specifica. È uno strumento usato per generare idee di

gruppo. Tale tecnica prevede una serie di regole che agevolino la disinibizione dei partecipanti e il loro spirito propositivo. Questo strumento non presenta aspetti negativi, in quanto consente di elaborare numerose idee senza pareri errati, ma vari punti di vista che consentiranno di ottenere la miglior elaborazione finale.

- Storyboard

  È una serie di disegni e fotografie che permettono di visualizzare una sequenza di eventi intorno al servizio. Consente di evidenziare gli aspetti dell'esperienza dell'utente fornendo prospettive sul servizio. L'aspetto positivo di questo strumento deriva dal fatto che l'utente è protagonista (User-centered) e che può essere utilizzato anche in fase di prototipazione per migliorare la comprensione e l'empatia.

- Value Proposition Canvas

  È una mappa nel quale si mettono in luce le esigenze, aspirazioni e azioni dell'utente che vengono combinate al valore del servizio. Tale tecnica mette in relazione il servizio, i gainpain con l'utente creando valore aggiunto. Per considerare il modello valido, si prevede di rispondere ad alcune domande specifiche per controllare il Business Fit, il Product-Market Fit e il Problem-Solution Fit.

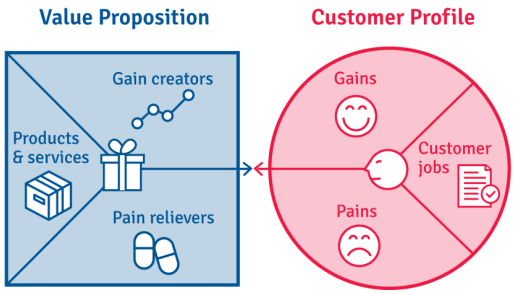


FIGURA 1.25: Esempio Modello Value Proposition Canvas

- Business Model Canvas

  È uno strumento che si lega a pennello con la Value Proposition Canvas. Corrisponde ad una mappa in cui le esigenze, aspirazioni e azioni dell'utente vengono

combinate al valore del servizio. Si tratta di una mappatura a 360° di tutti gli aspetti comprese le infrastrutture e la finanza. Questo modello semplice e sintetico è utile per capire tutti gli aspetti che ruotano attorno al business quali clienti, offerte e molto altro.

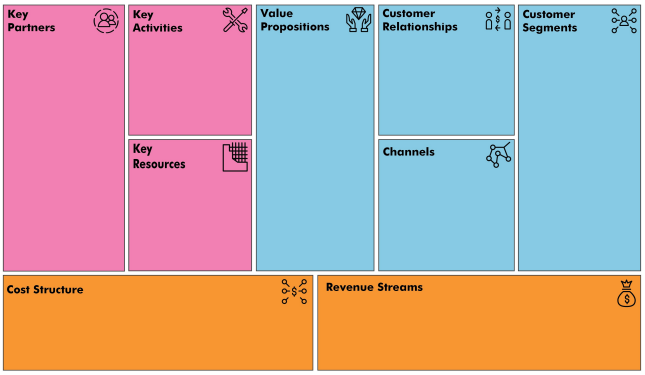


FIGURA 1.26: Esempio Modello Business Model Canvas

- Customer Journey Map To Be

  È la storia che traccia e visualizza l'esperienza del cliente in modo visivo e in forma strutturata.

- Service Blueprint

  È uno strumento elaborato che permette di specificare nel dettaglio ogni singolo aspetto di un servizio. È una tecnica sintetica e capace di individuare le criticità del servizio, oltre ad aiutare a coordinare le risorse e gli stakeholders. Un metodo orientato al processo per il business e per le prospettive tecniche di DT che mostra le azioni, comprese le attività tecniche. Gli aspetti positivi di questo strumento derivano dalla capacità di coinvolgere persone dedicate e procedere con una revisione periodica.

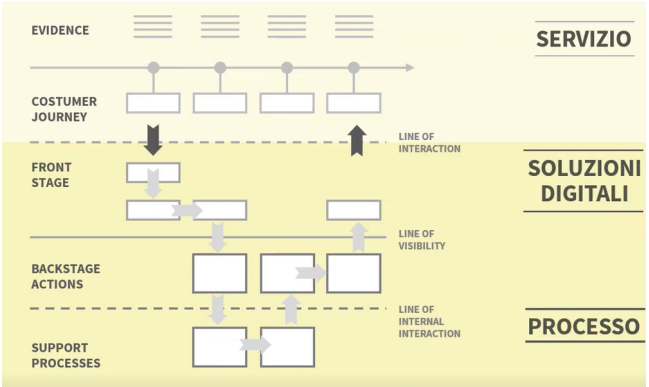


FIGURA 1.27: Esempio Modello Service Blueprint

- Prototipazione rapida

  È una modalità per simulare delle parti essenziali del processo di progettazione. Strumento per concretizzare le funzioni, le componenti e le parole astratte.

Nonostante il processo di Design Thinking preveda l'adozione di molteplici prospettive di progettazione, anche l'aumentare delle prestazioni in termini di qualità del processo decisionale o di innovatività di problem solving sono rilevanti. Altrettanto importanti sono le relazioni tra i team processi, la chiarezza della leadership e l'innovazione. Basti pensare, ad esempio, come in un processo di innovazione, lo strumento del brainstorming implichi che la creatività di gruppo tragga vantaggio dalla multidisciplinarietà, poiché i gruppi di brainstorming prevedono di generare idee creative e nuove, oltre a gruppi che prevedono un elevato livello di stimolazione cognitiva. Più alto è il grado di multidisciplinarietà al quale è associato, maggiore sarà la gamma di conoscenze, abilità e capacità a disposizione per la squadra.

1.3.3.2 Ruolo del Team

Il ruolo del Team nel processo di DT svolge un peso rilevante nel processo. La collaborazione del team è fondamentale per lo sviluppo di un pensiero divergente e convergente. In un processo di innovazione supportato dal Design Thinking, un team ha bisogno di ampliare il proprio pensiero, rendendolo divergente ovvero consentendo molteplici input in relazione alle varie aree problematiche. Anche la parte creativa del processo

in un team si traduce in una corretta definizione del problema reale. Infatti, nella fase del pensiero divergente, dalla ricerca informazioni pertinenti e la creazione di nuove informazioni sull'attività consentiranno di fornire una vision e volontà migliori per bilanciare la mancanza di esperienza imprenditoriale che un team necessita di avere.
La composizione della squadra influenza il processo di innovazione. Come anticipato, la multidisciplinarietà è un aspetto rilevante da tenere a mente per affidamento e stimolo di input creativi nel pensiero divergente. Tutto questo viene svolto per raggiungere l'ultima fase dell'innovazione ovvero la messa in atto delle idee, per adottare un pensiero più convergente e scegliere una soluzione innovativa. Il team nei progetti di DT dovrebbe presentarsi in forma diversa in base al genere, backgrounds e skills, deve essere composto da 3 a 9 membri e le persone selezionate devono essere dotate di una certa esperienza e abilità secondo il criterio T-shape person. Indirettamente, si desidera che le persone del team siano aperte, curiose ed empatiche per poter realizzare al meglio il core dei bisogni, desideri, aspirazioni e del contesto del target che si intende raggiungere.
Affinché il team sia collaborativo, è importante che lavori in uno spazio che sia flessibile nella quale le persone possano modificare di continuo lo spazio che le circondano in funzione al progetto o workshop che si intende portare a termine.
Si osserva che i risultati derivanti da una corretta collaborazione stimolano la mentalità incentrata nell'uomo, l'ottimismo, il miglioramento dello spirito di squadra, l'approccio visivo e creativo, l'intervento immediato e la co-creazione.

1.4 Legame con Metodologia Agile

Ponendo ulteriore attenzione al sottocapitolo 1.3.3 Metodo e architettura e alla Figura 1.17 Metodologie in evoluzione, osserviamo che ogni azienda può liberamente mettere in pratica una metodologia diversa in funzione all'obiettivo che si pone o alla situazione in cui si ritrova.

È evidente che le aziende che partono da una situazione astratta e priva di business model agiscono attraverso la metodologia del Design thinking, e man mano che lo spazio d'azione e il prodotto o servizio si idealizza, il quadro si concretizza. In questo modo le aziende si sposteranno in business model più validi e concreti impiegando metodologie complesse come, ad esempio, Agile.

Sebbene la metodologia del Design Thinking e dell'Agile presentano fasi di realizzazione diverse, tali rappresentano aspetti integrativi l'uno dell'altro. Si è osservato che aggiungendo in un modello di DT, le tecniche dell'Agile Methods in fase di sviluppo prodotto o servizio, il processo si completa raggiungendo risultati inaspettati. Infatti, il mix di queste due metodologie di lavoro consentono alle aziende di ottenere risultati completi agendo dalla ricerca, alla progettazione del design e allo sviluppo del prodotto o servizio, ponendo sempre attenzione alle esigenze del cliente.

I principi dell'Agile e del DT consentono di migliorare l'efficacia dell'esplorazione e la definizione del concetto di attività attraverso l'analisi e lo sviluppo dei requisiti. Se il DT considera la tipica analisi di progettazione, implementazione e testing che consente di sviluppare la metodologia in ambito creativo e professionale innovativo. "Il Manifesto Agile", invece, sottolinea la vicinanza al cliente attraverso la collaborazione e comprensione completa dell'ambiente dell'utente e delle esigenze che migliorerebbero la qualità e l'applicabilità dei requisiti di sistema. L'utilizzo simultaneo dei due modelli consentirebbe alle aziende di ottenere buoni risultati finali sia in termini di progettazione che di sviluppo del prodotto o servizio oltre ad eliminare i rischi e l'incertezza all'inizio del ciclo di vita del prodotto garantendo elevati benefici.

Brevemente, l'Agile Methods dà valore aggiunto al Design Thinking completando a

perfezione il processo che risulta molto più articolato. Parliamo di due metodologie che se contemporaneamente impiegate consentono alle aziende di raggiungere ottimi risultati e minori problematiche.

1.4.1 Metodologia Agile

La metodologia Agile è nata nel 2001 come metodo di sviluppo software nello Utah, Stati Uniti d'America, dalla collaborazione di 17 persone che si sono riunite per parlare del futuro dello sviluppo software. Dall'incontro emerse un certo senso di frustrazione per lo stato attuale delle cose ed i membri del gruppo trovarono il bisogno di trovare rimedio a questa situazione. Il problema risiedeva nel fatto che le aziende perdevano di vista l'importanza della soddisfazione del cliente concentrandosi su un'eccessiva pianificazione e documentazione dei cicli di sviluppo. Nonostante le aziende divulgassero valori aziendali come eccellenza e integrità, tali non sarebbero bastati per guidare le persone. Ma era necessario un cambiamento, da questo nacque "The Agile Manifesto" un breve documento di sole 68 parole che rivoluzionò per sempre lo sviluppo software. Un manifesto che contiene 12 principi che vengono sintetizzati nei seguenti valori:

- Individui e interazioni più che processi e strumenti.
- Software funzionante più che documentazione esaustiva.
- Collaborazione col cliente più che negoziazione del contratto.
- Rispondere al cambiamento più che seguire un piano.

Il metodo Agile è diventato un'ideologia che ha alla base la componente digitale. Tale si è sviluppato come un approccio dedito alla gestione dei singoli progetti, mentre ora è un insieme di principi che guidano le imprese all'avanguardia attraverso la scomposizione in varie fasi. Le pratiche agili mirano ad offrire una soluzione orientata al prodotto in un ambiente in rapida evoluzione. Inoltre, hanno come filosofia un alto livello di semplicità e velocità, oltre alla concentrazione sulle funzioni necessarie, raccogliere feedback e reagire rapidamente al business e alla tecnologia.

Questa metodologia Agile implica una collaborazione costante con gli stakeholder e il miglioramento continuo in ogni sua fase. Una volta creato il team e iniziato il lavoro, il processo passa varie fasi: pianificazione, esecuzione e valutazione, migliorando aspetti come la flessibilità, adattabilità al cambiamento e alto livello di input del cliente.
Diversamente dalle altre metodologie, come Design Thinking, la gestione del progetto Agile non si avvale di un framework unico, ma bensì di molti framework diversi. Si parla di pratiche che si riferiscono a linee di base ma con diverse strategie ben note che consentono di implementare pratiche emerse dall'Agile come: Scrum, Kanban, Extreme Programming e Adaptive Project Framework.
Prima di andare nel dettaglio di alcuni framework, è importante specificare che le pratiche agili sono motivate dal prodotto e guidate dalle persone. I progetti di sviluppo software prevedono di avere una missione chiara ma i requisiti specifici possono essere volatili a causa dell'incertezza. I team di marketing che adottano la metodologia Agile, riscontrano una serie di vantaggi derivanti dai flussi di lavoro, in particolare le esigenze e gusti dei clienti cambiano continuamente, le priorità aziendali cambiano perennemente mentre le tecnologie di marketing sono nuove.
Il marketing Agile rispondendo a tutte queste esigenze riesce a fornire un quadro incentrato sul cliente e flessibile in modo tale da gestire improvvisi cambiamenti di strategia, direzione o strumenti. Per farlo la metodologia prevede di promuovere una pianificazione adattiva, di lavorare per iterazioni, di promuovere una certa comunicazione e trasparenza oltre a consentire una risposta rapida al cambiamento.
In sintesi, le pratiche agili forniscono una struttura per il software sviluppo distinguendosi dalle pratiche tradizionali per le strategie dinamiche che comportano l'evoluzione dei requisiti con frequente comunicazione faccia a faccia, collaborazione, consegna continua, interazione con il cliente e approccio resiliente ai guasti.
Il team che implementa le pratiche agili è in genere piccolo, controlla i vincoli di tempo e di budget fornendo processi che possono essere ripetitivi, adattivi e minimamente definiti. Mentre il prodotto sviluppato in ambiente agile si occupa della varietà di target al fine di ottenere un prodotto finale.

1.4.2 Progetto Scrum in Agile

La metodologia Agile si riferisce a progetti vari come Scrum e Kanban che sono le forme di Agile più utilizzate dalle aziende.
Il progetto Scrum è un framework di processo leggero per lo sviluppo agile che consente di aiutare i team a lavorare insieme, come una squadra di rugby. Questa forma di progetto Agile prevede di incoraggiare i team ad imparare dall'esperienza, a organizzarsi in modo autonomo lavorando sul problema e riflettendo sui risultati conseguiti e sugli insuccessi che si intendono migliorare. Nonostante questo framework sia stato sviluppato e utilizzato da team di sviluppo software, attualmente viene applicato da qualunque tipologia di team di lavoro, ragione per cui oggi è molto diffuso tra le aziende.
Lo Scrum prevede di organizzare il lavoro attraverso una serie di riunioni, strumenti e suddivisione di ruoli per aiutare i team a strutturare e gestire il lavoro in modo efficace e veloce. Tale processo viene utilizzato per pratiche iterative e incrementali, inoltre consente di aumentare la produttività e ridurre i tempi. Un processo così agile avvantaggia l'organizzazione ad aumentare la qualità dei risultati, ad affrontare il cambiamento, a fornire stime migliori spendendo il minor tempo per crearle, essendo in fase di controllo della pianificazione e dello stato del progetto.

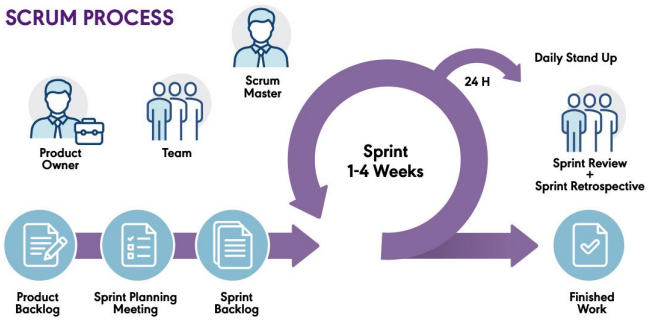


FIGURA 1.28: Scrum Process, Agile Methodologies

Il processo Scrum prevede lo sviluppo di cinque attività principali: il kickoff, la pianificazione dello sprint meeting, lo sprint, lo Scrum quotidiano e lo sprint review meeting. Per poter avviare un processo Scrum, è necessario uno sprint planning meeting ovvero

un incontro del team Scrum, dello Scrum master e del prodotto proprietario all'inizio di ogni sprint per creare iterazione. Questi incontri potrebbero durare fino ad un giorno intero e si compongono da due parti. La prima parte dell'incontro prevede lo svolgimento di due attività principali. In primo luogo, il Team si occupa di definire il product backlog, per la quale è fondamentalmente un elenco dei requisiti di progetto. Successivamente, il gruppo determina l'obiettivo dello sprint, che corrisponde a determinare formalmente il risultato dello stesso. Mentre nella seconda parte dell'incontro, il focus è di lavorare nella creazione dello sprint backlog. La riunione iniziale è strutturata in modo simile allo sprint planning meeting con la sola differenza che il gruppo definisce l'arretrato di alto livello per il progetto e i principali obiettivi dello stesso. Quando lo sprint planning meeting è terminato, si può procedere con lo sprint. Gli sprint differiscono dalle fasi di un progetto tradizionale in quanto sono limitati a un'iterazione di un mese, detto anche ciclo, la cui funzionalità del prodotto viene ulteriormente sviluppata. Inoltre, durante uno sprint non è consentita alcuna influenza esterna con il lavoro dello Scrum team. In molti progetti, ma non in tutti, ogni sprint inizia con uno Scrum meeting quotidiano. Questa riunione, di durata media di 15 minuti, si tiene tutti i giorni tra lo Scrum master, che presidia il meeting, e lo Scrum team. Lo scopo dello Scrum quotidiano è sia quello di tracciare l'andamento del team, consentendo ai membri del team di assumere impegni reciproci e con il Scrum master affinché il lavoro possa procedere nel modo più opportuno e senza ostacoli. L'ultimo componente principale del modello Scrum sono gli artefatti Scrum che includono il Product backlog, lo sprint backlog e i grafici di burn down. Il product backlog è il requisito per il progetto espresso attraverso un elenco prioritario di voci arretrate che viene gestito ed è di proprietà del proprietario del prodotto. Durante la riunione di pianificazione dello sprint, il team esegue una stima di ciascun elemento del backlog di prodotto. A differenza del tradizionale project management, lo Scrum si concentra intenzionalmente sul lavoro svolto attraverso l'uso di grafici burn down. Tendenzialmente sono utilizzati tre tipi di grafici di burn down: lo sprint burn down chart che documenta l'andamento dello sprint, il rilascio burn down chart che informa sullo stato di avanzamento del rilascio e il burn down del

prodotto grafico che descrive lo stato di avanzamento generale del progetto. L'obiettivo di un grafico di burn down è quello di fornire informazioni in modo facilmente comprensibile. Questo processo consente in poco tempo e con molta iterazione di ottenere informazioni utili all'azienda.

I tre ruoli chiave interni al processo Scrum sono lo Scrum Master, il Product Owner e il Team. Tutti e tre lavorano costantemente insieme a stretto contatto giornaliero per garantire un flusso regolare delle informazioni e risoluzione dei problemi.

Lo Scrum Master, definito il custode del processo, è il responsabile del corretto svolgimento del processo, della rimozione degli ostacoli che interessano la produttività e l'organizzazione e facilitazione delle riunioni critiche. Le responsabilità che gli sono affidate prevedono di rapportarsi al Product Owner al fine di raggiungere gli obiettivi e massimizzare il ROI, di migliorare il Team di sviluppo favorendo creatività, empowerment e produttività. È previsto, inoltre, che si occupi di migliorare le pratiche e gli strumenti di progettazione e deve gestire le informazioni sui progressi del Team.

Diversamente il Product Owner, il custode dei requisiti, fornisce al Team i requisiti e gli ordini pianificati di attuazione. Rappresenta colui che svolge l'interfaccia tra l'azienda, i clienti e le esigenze relative al prodotto e il Team. Lavorando a stretto contatto con il Team definisce i requisiti tecnici e documenta i requisiti per determinare l'ordine della loro implementazione.

Infine, il Team ovvero il gruppo di persone auto-organizzate e interfunzionale che svolgono il lavoro pratico di sviluppo e test del prodotto. Essendo un Team auto-organizzato decidono come suddividere il lavoro in mansioni e come allocare i compiti agli individui. I membri del Team devono essere da 5 a 9 persone e non oltre per mantenere una buona gestione del lavoro.

A differenza dei modelli del Design Thinking citati nei capitoli precedenti, lo Scrum viene spesso definito come una metodologia, mentre in realtà è molto di più. Tale corrisponde ad un metodo scientifico dell'empirismo che sostituisce un approccio algoritmico programmato con uno euristico nel rispetto delle persone e dell'auto-organizzazione per affrontare imprevedibilità e risolvere i problemi complessi. Lo Scrum è orientato

al tempo rispetto agli altri metodi. Essendo il tempo, un requisito fondamentale del progetto, ci consente di ottenere risultati immediati, trasparenti e non burocratici che soddisfano le esigenze degli utenti.

1.4.3 Confronto tra Metodologie

All'inizio del paragrafo si è affermato che queste due metodologie vengono utilizzate contemporaneamente nei progetti ma per funzioni diverse, infatti gli scopi sono ben diversi come abbiamo trascritto sopra. Possiamo notare che il metodo del Design Thinking e Agile mirano a fornire una soluzione rapida per far fronte ad una parziale soddisfazione di una particolare esigenza.
La differenza tra le due metodologie si basa sul fatto che il Design Thinking è un approccio che identifica correttamente i problemi e progetta il design del prodotto, mentre l'Agile è un approccio utilizzato per rendere operative le soluzioni da parte del team agile e viene messo in pratica durante la fase di sviluppo del prodotto ovvero all'interno di un'ulteriore metodologia che può occuparsi di sviluppare un software o una Lean Startup. Altra differenza dell'Agile rispetto al DT è che si basa su un approccio pratico adottato ovvero si affronta il problema in ogni fase promuovendo velocemente il fallimento verso un rapido successo che si traduce in risultati semplici e di maggior valore.
Per comprendere più facilmente i due approcci e la loro struttura di base, confrontiamo le metodologie in tabella.

Fasi delle Metodologie	
Design Thinking	**Agile Methods**
Empathize	Analysis
Define	Design
Ideate	/
Prototype	Implementation

TABELLA 1.5: Design Thinking VS Agile Methods

Capitolo 2

Analisi del Caso: Sinesy Srl

2.1 L'Azienda e la sua filosofia

Sinesy Srl è un'azienda veneta nata nel 2006 a Oderzo in provincia di Treviso come software house indipendente.
Originariamente, l'azienda apparteneva ad un gruppo di tre aziende, la quale si occupava dello sviluppo del software. Dal 2006 il gruppo si divise e Sinesy guidata dalla spinta del CEO, Giorgio Covre, e dal Presidente, Walter Toffolo, iniziarono un nuovo percorso aziendale e di specializzazione nello sviluppo di servizi IT e consulenza IT.
L'obiettivo iniziale dell'azienda era legato alla necessità di riassettare l'organizzazione aziendale, dato che il reparto sviluppo software già funzionava ma c'era bisogno di dare forma al reparto amministrativo, commerciale e in parte operativo dell'azienda. Una volta ultimata questa esigenza preliminare, Sinesy ha adattato la sua mission e vision aziendale al cambiamento tecnologico e informatico. Si è assistito ad un progressivo assestamento dell'azienda alle evoluzioni tecnologiche che ha portato Sinesy a raggiungere obiettivi diversi in funzione al tempo.
Da qui, Sinesy Srl si è imposta l'obiettivo di sviluppare soluzioni tecnologiche per la digitalizzazione dei processi di vendita, marketing e miglioramento delle relazioni con la clientela. Diventando un'impresa che progetta e sviluppa soluzioni digitali per i processi commerciali e di relazione con il cliente al fine di perfezionare l'esperienza e l'attenzione verso il settore del retail, manufacturing, sanità e bancario.

Negli ultimi anni, l'obiettivo aziendale non è cambiato, l'azienda si è adattata ai cambiamenti digitali e del settore retail marketing facendo accrescere le opportunità di vendita delle aziende cliente, oltre a tener conto della mobilità e dell'approccio omnicanale che consente di massimizzare il business delle aziende.

2.1.1 Il core aziendale

I tre pilastri che guidano Sinesy nel processo di trasformazione digitale sono:

- Mission: Digitalizzare e innovare processi aziendali.
- Vision (Innovision): Guardare lontano portando innovazione nel presente.
- Reason Why: Come Marketing, Vendite e Relazioni con la clientela passano attraverso la tecnologia con l'obiettivo finale di porre attenzione al benessere della persona.

Per sviluppare soluzioni tecnologiche all'avanguardia, l'azienda ha deciso di investire:

- Valore alle persone creando soluzioni ad hoc per gli utenti che incentivino la collaborazione e relazione.
- Efficacia dei processi ottimizzando le inefficienze e offrendo soluzioni in grado di ridurre le dispersioni di tempo e risorse.
- Innovazione alle tecnologie realizzando soluzioni IT integrate tra loro.

Inoltre, dal 2013 l'azienda è diventata Centro di Ricerca accreditato M.I.U.R., e si è focalizzata sulle innovazioni cloud e mobile connesse ai sistemi informativi aziendali per il settore retail e sull'ottimizzazione dei processi attraverso l'adozione di sistemi di Artificial Intelligence (AI), integrati ai processi omnichannel delle aziende.
Il progresso realizzato da Sinesy, negli ultimi anni, ha permesso di avvalersi di una piattaforma proprietaria di sviluppo rapido (R.A.D.) di applicazione web e mobile, dal nome 4WS.Platform, utilizzata per la gestione dei processi aziendali degli utenti. Da

questa piattaforma hanno sviluppato tre prodotti differenti per il Retail, Customer Data e Business Intelligence con funzioni diversificate.

Ciò che contraddistingue Sinesy dalle altre aziende del settore e del territorio è il Team composto da oltre 65 persone, di cui più del 45% laureati sotto i 35 anni d'età. Si parla di un Team giovane che conosce la tecnologia e vuole crescere attraverso l'innovazione. Ulteriore aspetto dell'azienda è l'attenzione verso un approccio etico nella gestione della clientela, del personale e dell'ambiente che fa la differenza e consente al gruppo di migliorare. Altri elementi che Sinesy non sottovaluta e per la quale ha investito molto per ricoprire la posizione nel mercato attuale sono l'importanza verso:

- Consulenza: significa attenzione all'ascolto, all'analisi delle esigenze e supporto continuo per garantire strategie e soluzioni capaci di migliorare performance e processi interni.
- Innovazione: ottenuta da ricerca e sviluppo ad alto livello.
- Metodologia Agile: consente di ottenere ottimi risultati qualitativi e innovativi nei progetti dei clienti attraverso il lavoro di un Team unito, competente e auto-organizzato.

Parliamo di Sinesy, una media impresa veneta del Nord-est, che sta crescendo con grande impegno e fatica, investendo sui giovani, sulle nuove tecnologie e metodologie presenti nel territorio. Un'azienda che si sta mettendo alla prova e che sviluppa soluzioni migliori per i suoi clienti.

2.2 Perché scegliere nuove Metodologie di lavoro?

In un primo momento l'azienda veneta, oltre a nascere come software house indipendente, si occupava di sviluppare software su commissione. La pratica per l'elaborazione del software consisteva nell'analizzare le necessità del cliente, elaborarle e fare delle analisi per capire il bisogno reale sino a sviluppare la soluzione migliore per il cliente. Se tale soluzione veniva validata dal cliente, allora l'azienda in un secondo momento procedeva con la messa in pratica. Si tratta di un processo che consisteva nel sviluppare un modello basato su soluzioni su misura del cliente o soluzioni custom per il cliente.
In passato, questo modello funzionava e supportava il cliente in funzione alle sue esigenze. Ma Sinesy si accorse che in presenza di clienti importanti, che richiedevano sistemi informatici avanzati ovvero software con competenze tecnologiche, specifiche scelte della tecnologia, dell'architettura e dello sviluppo della soluzione per il cliente. Il modello non avrebbe fornito la miglior soluzione che l'azienda si aspettava per far fronte all'esigenza del cliente.
Così, un decennio fa, Sinesy consapevole che il settore informatico si trovava da anni completamente coinvolto nel processo evolutivo tecnologico, ha iniziato ad adottare un modello di sviluppo dei prodotti che avesse iter di realizzazione diversi da quelli praticati in passato.
Il modello sviluppato prevedeva una fase di analisi, realizzazione e immissione nel mercato. In tal caso, parliamo di un prodotto che veniva realizzato in funzione a varie necessità che l'azienda riscontrava dalle analisi e ricerche e successivamente si cercavano i clienti con bisogni affini per proporglielo.
Parliamo di un modello che non prevedeva di sviluppare un prodotto su necessità del cliente. Ma si voleva creare un prodotto da offrire all'utente nel mercato.
Oltre ad adottare un nuovo modello di sviluppo software, negli ultimi anni Sinesy si accorse che le idee dei clienti erano sempre più confuse, disordinate e vaghe. Tanto che il cliente spesso arrivava in azienda con delle idee e chiedeva di realizzare qualcosa

basato sulle loro convinzioni, della quale nemmeno loro sapevano cosa realmente desideravano ottenere.
A causa di questa situazione poco concreta, l'azienda è stata chiamata a sviluppare step-by-step un processo insieme al cliente sino alla soluzione finale. Si parla di un vero e proprio cambiamento del modo di lavorare in azienda e col cliente. In questa fase evolutiva l'impresa si è adattata a lavorare a stretto contatto con il cliente e viceversa, le decisioni venivano prese in corso d'opera sia per i prodotti che dovevano essere testati dal mercato o prototipi inseriti nel mercato come testing del mercato stesso.
Se in passato si discuteva di sviluppare soluzioni su misura del cliente, ora si trattano solo soluzioni basate sul mercato connesse ad un cambiamento del modello di sviluppo legato al cliente e al prodotto.

Il cambiamento si verificò, qualche anno fa, quando Sinesy si accorse che stava vivendo una fase di trasformazione interna, relativa al modello di sviluppo e di assessment aziendale, ed esterna, legata all'evoluzione del settore informatico e metodologico. Data questa situazione, l'azienda ha contattato il Politecnico di Milano per farsi illustrare le varie opzioni di cambiamento aziendale e le numerose metodologie di lavoro utilizzabili dal Design Thinking all'Agile Methods.
Nonostante Sinesy conosceva già da tempo questi filoni di pensiero, ha deciso di mettere in pratica e discutere queste metodologie di lavoro.
Le ragioni che hanno spinto l'azienda a ricorrere a questi approcci sono state innanzitutto le condizioni di mercato e la difficoltà di relazionarsi col cliente legato al produrre un prodotto o servizio. E' così che, su consiglio del Politecnico di Milano e di altri consulenti da fine 2016, l'impresa iniziò un percorso di inserimento di nuove metodologie di lavoro all'interno dell'azienda.

2.3 Processo di inserimento delle Metodologie di lavoro

All'interno di questo sottocapitolo verrà illustrato il percorso svolto da Sinesy srl che ripercorre le varie fasi di apprendimento, creazione e sviluppo delle metodologie di lavoro sino ad oggi.

Prima di affrontare step-by-step gli stadi cruciali che hanno permesso all'impresa di entrare in contatto con queste metodologie di lavoro. Rappresentiamo graficamente una timeline che fungerà da linea guida per comprendere il processo compiuto.

FIGURA 2.1: Timeline Metodologie di lavoro Sinesy Srl

La timeline presentata offre una visione del percorso intrapreso da Sinesy negli ultimi anni.

Le scelte intraprese dall'azienda, sono particolari e legate alle decisioni interne aziendali. Ciò che è importante precisare è che Sinesy ha intrapreso un primo percorso legato alla metodologia Agile e successivamente ha deciso di chiudere il cerchio con la metodologia del Design Thinking.

La scelta di aver adottato la metodologia Agile prima del DT è strettamente legata ad un'esigenza interna all'azienda che si era verificata nel 2016, quando Sinesy aveva bisogno di capire come organizzare alcuni nuovi piccoli prodotti. Oltre a questo iniziale problema, si accorsero che un ulteriore difficoltà risiedeva nel trovare la concentrazione

nel team, nell'ingaggio del cliente e nella motivazione. Così scelsero di agire immediatamente sul tratto della metodologia connessa allo sviluppo che presentava in quel momento maggior difficoltà.

2.3.1 Prima formazione: Metodologia Agile

Date le difficoltà riscontrate all'interno dell'azienda lato produzione e sviluppo prodotto, Sinesy dalla fine del 2016 e inizi 2017 ha iniziato ad avvicinarsi al Politecnico di Milano per ricevere suggerimenti sulle metodologie di lavoro da conoscere e mettere in pratica per risolvere i problemi.
L'occhio critico ed esperto dell'Istituto milanese ha permesso a Sinesy di capire concretamente attraverso delle consulenze il problema e quali strade intraprendere per creare un processo di sviluppo e migliorare quello che stavano mettendo in pratica.
Il Politecnico rimarcò la sua attenzione sul fatto che l'azienda stava già intraprendendo un processo di cambiamento attraverso il modello basato sul mercato e che questa trasformazione stava funzionando ma che non sarebbe bastata. Così, l'azienda decise di intraprendere tra fine 2017 e inizi 2018 un percorso di formazione relativo alla metodologia Agile con focus nell'approccio Scrum.
Il percorso di formazione venne tenuto da un gruppo di consulenti esperti del mondo Agile che fornirono utili consigli all'azienda. Per la durata di un trimestre circa, il corso venne strutturato in modo tale da fornire agli utenti una sezione generale dedicata alla teoria e una seconda parte più specifica che consisteva nell'utilizzo di processi che avrebbero consentito all'azienda di ridurre e/o migliorare le loro difficoltà. Il corso prevedeva di fornire indicazioni per creare team agili interni all'azienda e lavorare non solo seguendo i criteri significativi della metodologia Agile ma anche con attenzione all'approccio Scrum.
Questa prima formazione venne fornita solo ad alcuni dipendenti, che nel breve termine avrebbero messo in pratica queste tecniche, quali l'ufficio tecnico e di sviluppo prodotto. Quando l'azienda iniziò a vedere i primi esiti della formazione, si pensò di estendere l'apprendimento al maggior numero di dipendenti per poter uniformare l'azienda,

migliorare la collaborazione e gli effetti interni aziendali.

2.3.2 Creazione team

Iniziato il percorso di formazione, l'ufficio tecnico e sviluppo prodotto iniziò a organizzare il suo team in modo funzionale ed efficiente, così da comprendere a fondo il funzionamento di questa metodologia. Man mano che il corso si sviluppava le conoscenze e le competenze nel team aziendale aumentarono, tanto che già nei primi mesi del 2018 si vennero a creare i primi Team Agili.
I primi team agili creati erano 3 composti da circa 3/4 persone l'uno, i quali erano stati suddivisi per prodotto. L'attuazione delle tecniche agili per i team non fu immediata per tutti e tre i gruppi. Solo dopo un paio di mesi di pratica e lavoro, le procedure interne al team vennero collaudate e iniziarono a svolgere un lavoro efficace coerente con i valori della metodologia Agile. I team agili di Sinesy puntarono a migliorare la qualità del prodotto, la vicinanza verso il cliente e la flessibilità nei cambiamenti. Oltre a sostenere il pensiero agile, l'azienda sfruttò le competenze apprese in fase di formazione per unificare in un momento successivo il team in un gruppo unico e poter lavorare come una squadra da rugby, come prevedeva l'approccio Scrum. Sfruttando i vantaggi dell'approccio Scrum, il team agile si impose di lavorare autonomamente ma al contempo di riflettere sui risultati e gli insuccessi che si sarebbero venuti a generare nel percorso. Il gruppo è stato inoltre suddiviso in micro-gruppi con ruoli diversi per favorire la collaborazione, comprensione e soddisfazione delle esigenze richieste dal cliente.

2.3.3 Seconda formazione: Metodologia Design Thinking

Dopo un paio di anni di pratica e attuazione della metodologia Agile, alla fine del 2020 Sinesy si accorse che sarebbe stato opportuno intraprendere un ulteriore corso di formazione per chiudere il cerchio sulle metodologie di lavoro.
Questa scelta nasce dal fatto che con la Metodologia Agile si riesce a sviluppare un modo di gestire l'organizzazione del lavoro in ottica di sviluppo del prodotto, ovvero

nella fase della Soluzione, mentre per la fase dedicata all'elaborazione del Problema e progettazione di una soluzione valida, l'azienda non conosceva ancora una metodologia appropriata di lavoro.
Per completare il processo di formazione, l'azienda ha dovuto procedere a ritroso tornando ai principi che fondano le metodologie come Agile e DevOps.
Dato che Sinesy si è occupata inizialmente della definizione della Customer Solution attraverso la metodologia Agile, ora è essenziale mettere in atto la metodologia del Design Thinking per capire i problemi che stanno a monte del processo e definirli.
Nonostante il passaggio svolto da Sinesy da metodologia Agile a metodologia DT appaia obsoleto, l'azienda ha dichiarato che partendo dalla metodologia Agile sono riusciti a risolvere una problematica che avevano a cuore in quel momento e che gli impediva di procedere lato produzione, anche se a monte vi erano delle difficoltà da chiarire.
Nei mesi in cui intercorreva l'anno 2020 e 2021, Sinesy intraprese con dei consulenti esperti di design di Milano, un percorso di formazione generica del DT e successivamente specifica con dei Co-Design LAB inerenti ai frameworks che si sarebbero utilizzati nella pratica del Design Thinking.
La seconda formazione venne rivolta fin da subito ad un gruppo di 10/12 persone, dipendenti dell'ufficio marketing, tecnico e produzione/sviluppo prodotto. La formazione generale venne organizzata in 3 incontri online da circa 3 ore l'uno con analisi dettagliata degli aspetti teorici di base del Design Thinking.
Diversamente, i Co-Design LAB intrapresi dall'azienda consistevano in un percorso caratterizzato da una serie di incontri periodici di lavoro congiunto tra i team di Sinesy e il team di esperti di Service Designer. Il lavoro è stato strutturato in 5 incontri online, ogni due settimane, della durata di circa 3 ore l'uno. Ad ogni incontro sono stati forniti gli strumenti più adeguati per rispondere alle esigenze di progettazione supportando il team nell'applicazione. Tra un incontro e l'altro, il team Sinesy ha portato avanti in autonomia il lavoro previsto con possibilità di chiedere suggerimenti nell'utilizzo di alcuni strumenti. I LAB sono stati organizzati in modo tale che tutti i partecipanti si mettessero alla prova e testassero con le proprie mani questi strumenti. Infatti, vennero

organizzate delle sedute di discussione, analisi e lavori in coppia.

Questo lavoro è stato essenziale per i dipendenti di Sinesy, sia per approcciarsi con strumenti e tecniche di marketing che già conoscevano ma soprattutto per capire come l'utilizzo di certi frameworks consentano all'azienda di fare certe scelte. L'utilizzo di grafici e mappe sono stati molto efficaci anche per mostrare al cliente il contesto e la situazione in cui l'azienda si trovava. Nello specifico con i Co-Design LAB, l'azienda ha avuto modo di approcciarsi al Service Design, dato che si sarebbero trovati a lavorare lato prodotto, per l'azienda, e lato servizio, per un bando di progetto di ricerca.

2.3.4 Combinazione di Metodologie di lavoro

Dopo aver completato la formazione specifica delle due metodologie di lavoro che sono entrate a far parte dell'ordinario modo di lavorare di Sinesy.

L'azienda ha deciso di impostare i suoi futuri progetti di ricerca e processi interni aziendali combinando metodologie sperimentali e iterative che avrebbero supportato gli sforzi di innovazione. Utilizzando il diagramma visivo della Gartner Inc. [1] [2] che combina Design Thinking, Lean Startup e Agile, Sinesy ha deciso di guidare la propria innovazione digitale sfruttando questi tre modelli flessibili che riducono il rischio fallimentare.

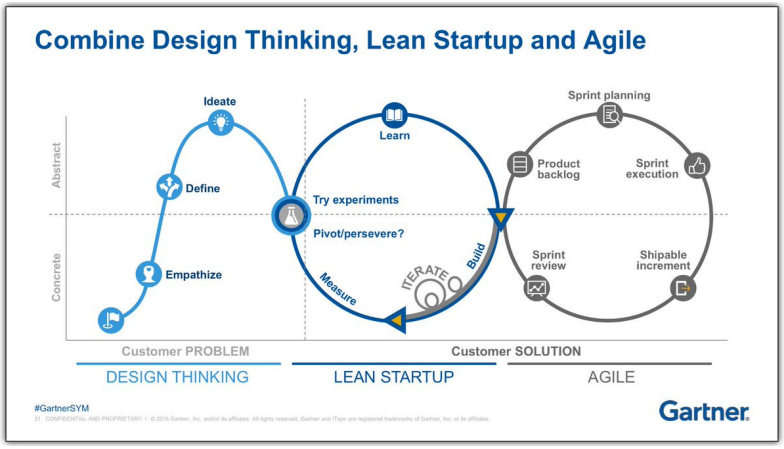


FIGURA 2.2: Combine Methodologies, Gartner 2016

[1] Gartner Inc. è una società multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione.

Il mix di approcci iterativi e sperimentali elaborato da Gartner Inc. [2] permettono all'azienda di usare il DT per comprendere il cliente e scoprire i bisogni, perfezionare l'innovazione aziendale con la Lean Startup e usare infine l'Agile per costruire ed evolvere gli elementi tecnologici dell'innovazione permettendo all'azienda di non rimanere bloccati sulle metodologie ma di dare molta più libertà alle persone e supporto all'innovazione passando così ad architetture orientate allo sviluppo di prodotti e servizi.
Le tre metodologie insieme utilizzano un ciclo di feedback volto a garantire che i requisiti dell'utente finale siano correttamente compresi. Inoltre, tale combinazione consente agli sviluppatori dell'azienda di migliorare le funzionalità del prodotto o del servizio grazie al ciclo di feedback continuo.
In tal modo, ciascuna metodologia includerà una serie di fasi che condurranno i clienti dal Problema alla Soluzione.
Le fasi previste sono:

- Design Thinking: Empathize, Define, Ideate e Prototype.
- Lean Startup: Measure, Build e Lean.
- Agile: Product backlog, Sprint planning, Sprint execution, Shipable increment e Sprint review.

Il diagramma analizzato consente a Sinesy di spostarsi dallo spazio del problema allo spazio della soluzione combinando in una prima fase il DT che consente di esplorare e ideare nuove idee. Per passare successivamente alla Lean Startup, un processo ciclico volto in modo specifico alla progettazione di un prodotto o servizio attraverso misurazione, costruzione ed esperienza. E' nella fase di Build che entra in gioco l'approccio Agile in un processo iterato che si svolge all'interno dell'azienda in varie fasi con l'obiettivo di soddisfare i clienti, abbattere i tempi e costi di sviluppo, oltre ad aumentare la qualità.
Il prospetto grafico della Gartner Inc. [2] rappresenta l'insieme combinato di tre metodologie che stanno rendendo e renderanno molto più flessibile, accessibile ed efficace il lavoro svolto da Sinesy nei suoi progetti di ricerca e sviluppo prodotti.

2.3.4.1 Applicazione: Design Thinking

Dopo aver compreso come Sinesy combina insieme le metodologie di lavoro, svisceriamo la metodologia del Design Thinking adottata dall'azienda nei suoi progetti di ricerca e sviluppo prodotti.

Una volta terminata la formazione specifica in DT, Sinesy Srl si confrontò con degli esperti del settore per capire quale modello potesse fare più al loro caso. L'azienda veneta decise di utilizzare il modello "The Double Diamond", creato dalla British Design Council nel 2005, che propone un processo di progettazione che alterna fasi di divergenza e convengenza tra l'area di ricerca e di design, che prende anche il nome di spazio del Problem-solving.

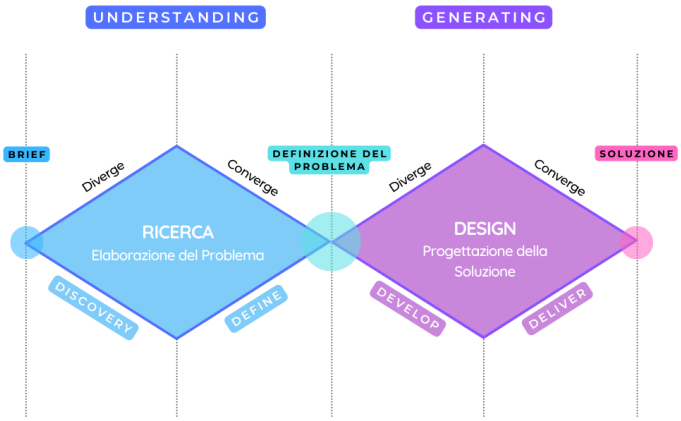


FIGURA 2.3: Sinesy Design Process: The Double Diamond

Lavorando col modello "The Double Diamond", l'azienda è stata in grado di mettere nero su bianco tutti gli step previsti, senza precipitarsi immediatamente nella fase di Design, ovvero di progettazione della soluzione.

Negli step iniziali di Discovery e Define, Sinesy comprese che lavorando a stretto contatto col team e sul problema presentato, è possibile raggiungere in un tempo limitatamente ristretto la definizione del problema.

La definizione del problema è il punto cruciale che divide la fase di ricerca dalla fase

di design. Inizialmente la fase di ricerca, detta anche del problema, è caratterizzata da un'immensità di idee che oltre ad essere numerose sono anche confuse. L'azienda ha compreso che serve una stretta collaborazione del team, che coinvolge dipendenti appartenenti al reparto marketing sino all'ufficio sviluppo. In tal modo si riescono a svolgere analisi di mercato e ricerche che consentono di percepire le esigenze della clientela, l'usabilità, il minor tempo e una miglior organizzazione che pone la giusta attenzione al bisogno e al raggiungimento dell'obiettivo.
Il processo di Design Thinking non è unilaterale ma spesso si osserva un continum andare e retrocedere tra le fasi di ricerca e di design. Questo accade perché in fase di progettazione ci si accorge che si potrebbero migliorare certi aspetti. Per questa ragione molte ricerche e analisi che si svolgono in una fase iniziale spesso vengono riprese dall'ufficio marketing per andare ancora più a fondo della questione e giungere ad un risultato eccellente.
Con i corsi di formazione e i Co-Design LAB, l'azienda ha riscoperto l'importanza di lavorare in team e in fasi diverse in modo tale da completare gli step insieme. Infatti, lo spazio di Problem-Solving che coinvolge l'intero Double Diamond viene suddiviso in due macro-fasi diverse per Sinesy.
L'azienda suddivide il modello in:

- Understanding: Discovery (Empathize) e Define.
- Generating: Develop (Ideate) e Deliver (Prototype e Test).

La prima macro-fase di Understanding interessa il primo diamante del modello, come possiamo osservare dall'immagine sottostante.

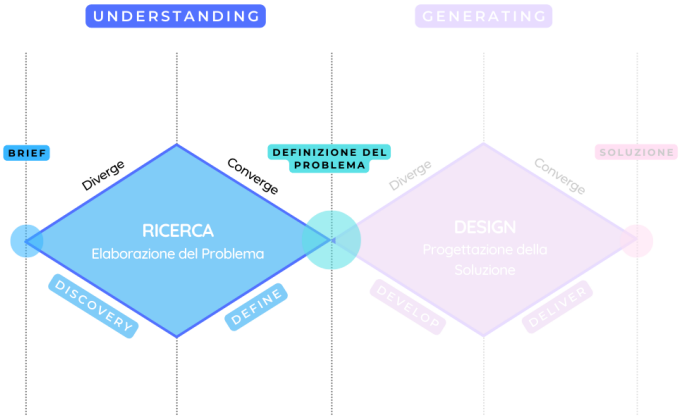


FIGURA 2.4: The Double Diamond, Macro-fase Understanding

Di prassi, l'Understanding ha una durata di circa un mese e mezzo. Al suo interno, è previsto un momento di immaginazione nella parte di Discovery, nel quale si considerano tutte le richieste e necessità del cliente per poi passare alla seconda parte, Define, nella quale vengono svolte analisi e ricerche nel mercato di riferimento e vengono applicati gli strumenti del Service Design.

Questa macro-fase consente al team di lavorare a stretto contatto, con scadenze predefinite e di allinearsi attraverso le attività di analisi e lavoro in team per lo sviluppo di Stakeholders Map, Personas, Empathy Map e Business Model Canvas (BMC).

Ogni strumento che il team utilizza deve essere coerente con le scelte del team e alle ricerche svolte. Infatti, le scelte e le prime decisioni prese dal team prevedono di essere validate, come le Personas per poter procedere all'elaborazione successiva di Empathy Map coerenti con il profilo delle Personas ideate. Questi semplici strumenti consentono all'impresa di arrivare ad una prima definizione del problema.

Questo primo approccio al Design Thinking per l'azienda, oltre ad essere nominato Understanding, prende anche il nome di Ricerca, in quanto si ha un problema e lo si esplora a fondo finchè non si riesce a definirlo.

Attività di Understanding

Durante il tirocinio curricolare presso Sinesy, ho avuto modo di lavorare col team nella fase di Discovery e Define per un progetto di ricerca in ambito Digital Wellness. Inizialmente per ambientarmi e comprendere il contesto del progetto, ho svolto delle ricerche ed analisi funzionali alla definizione del problema. Queste analisi sono servite per comprendere la domanda, le necessità di mercato e aiutarci nella definizione delle Personas, che si sarebbero definite nello step successivo. L'analisi della domanda ha richiesto ricerche in Google Trends, Answer The Public, Video su Youtube e anche recensioni online su prodotti o servizi simili. Parallelamente, due volte a settimana si organizzavano dei workshop in team della durata di 2 ore l'uno. Il gruppo era un team multidisciplinare composto da 6/8 persone che scadenzialmente si riuniva per completare il processo del Design Thinking, mettendo in pratica gli strumenti del Service Design, per realizzare il progetto richiesto dal cliente.

Workshop 1.

Dopo aver analizzato la domanda ed il mercato, abbiamo iniziato ad immaginarci il contesto del progetto e abbiamo svolto in funzione alle ricerche di base un Brainstorming per la definizione dei target. Successivamente, in coppia, abbiamo creato e approfondito i profili di Personas di nostro interesse distinguendoli in funzione alle diverse esigenze e validato le user personas più affini al nostro cliente target.

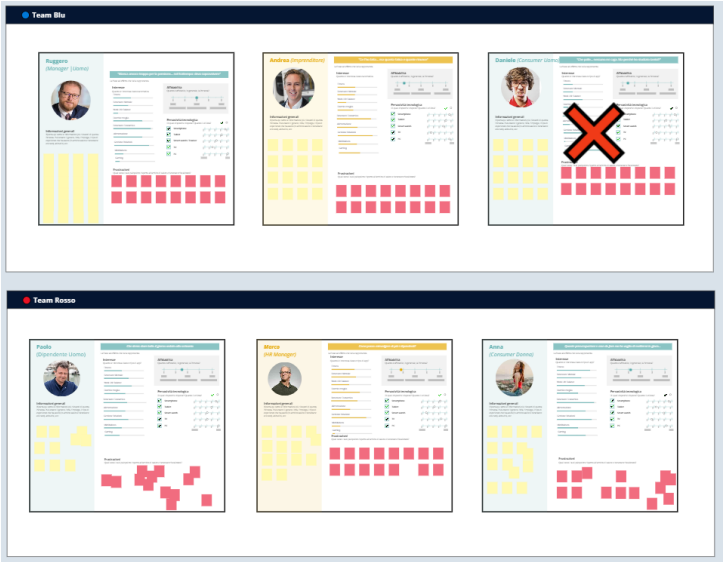


FIGURA 2.5: Workshop 1: Creazione profili Personas e Validazione

Workshop 2.

Partendo dalle Personas scelte, ci siamo occupati della creazione di Stakeholders Map ed Empathy Map relative a ciascuna Personas scelta. Questi strumenti del Service Design ci hanno consentito di osservare a fondo il target ideato immedesimandosi sul ruolo della Personas. Attraverso le Stakeholders Map abbiamo individuato i soggetti diretti e indiretti che avrebbero comunicato con il target rilevato, mentre le Empathy Map sono state utili per approfondire gli aspetti di carattere, dei sentimenti e le influenze sociali che colpiscono l'individuo.

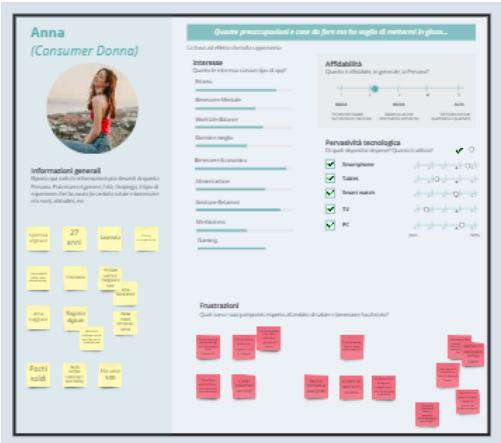


FIGURA 2.6: Workshop 2: Personas validata

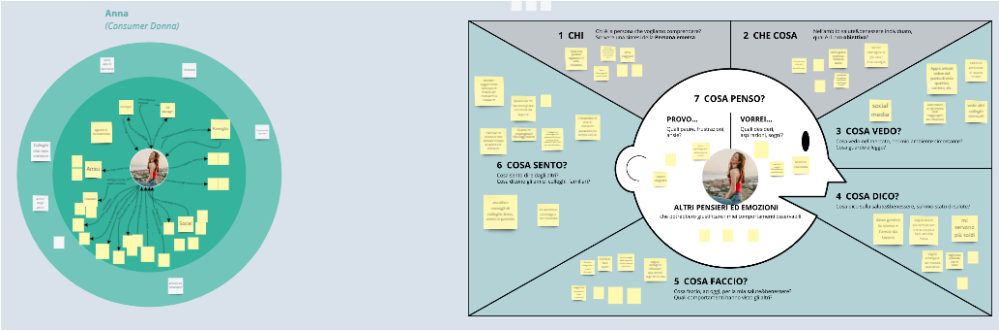


FIGURA 2.7: Workshop 2: Creazione Stakeholders Map ed Empathy Map relative alla Personas validata

Workshop 3.

Dopo aver definito i target e validato le altre mappe realizzate per ciascuna User Personas, iniziamo a strutturare un ipotesi di Customer Journey delle Personas analizzate per capire come interagiscono con i diversi canali, lo stato d'animo e le azioni che compiono.

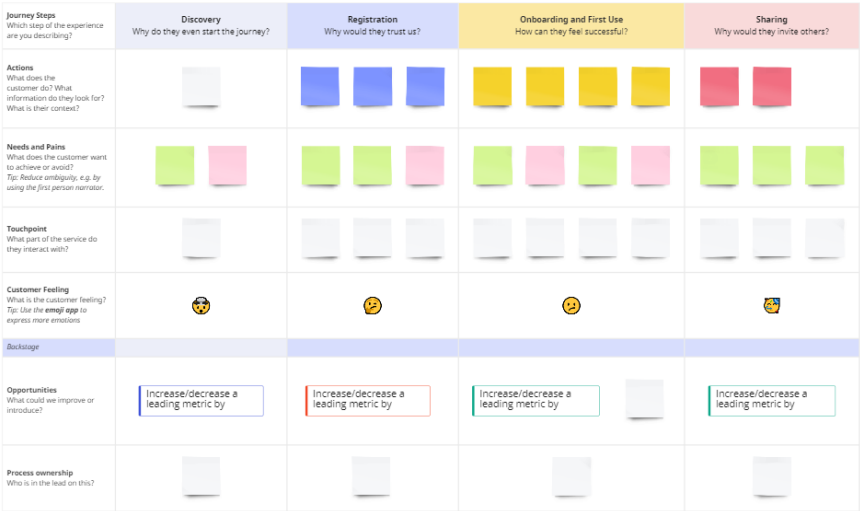


FIGURA 2.8: Workshop 3: Analisi Customer Journey Map

A completamento di questa prima fase di Discovery, raccogliamo le conferme delle informazioni fino ad ora raccolte con lo scopo di avere un output con un alto tasso di affidabilità attraverso questionari somministrati a un target profilato. I questionari sono sviluppati con Google Form e Typeform.

Terminata la prima fase dell'Understading legata per di più ad un momento di ideazione e immaginazione, si procede con la fase Define.

Workshop 4.

Il primo obiettivo del team consiste nel scegliere una o più Personas tra quelle analizzate e confrontare le informazioni fin qui tracciate con i dati raccolti dal questionario. In alcuni casi, è possibile anche correggere la Personas lì dove le informazioni sono discordanti e aumentare il livello di affidabilità. Una volta che si è giunti alla scelta della Personas, il team è chiamato a identificare la Vision, ovvero si deve chiarire il progetto imprenditoriale, l'idea o l'ambizione che si vuole sviluppare. Sarà utile per definire gli obiettivi a lungo termine e per capire la direzione da prendere nel progetto.

Questa prima visione dovrà essere iterativa, semplice e corrispondere ad un'immagine che spiega il perchè di ciò che si sta progettando. Per arrivare alla definizione, abbiamo utilizzato lo strumento del Brainstorming per elaborare il maggior numero di idee che rispondessero alle seguenti domande:

- Che cosa progettiamo?
- Per Chi?
- Perchè?

Successivamente, in coppia, abbiamo elaborato una prima ipotesi di Vision in base alle idee estratte dal Brainstorming, fino ad ottenere dal mix delle tre ipotesi la vision finale più affine alle esigenze del progetto. In fase di Define, si porta avanti anche il Business Model Canvas, strumento per la gestione strategica di nuovi modelli di business, che viene compilato a mano a mano dato che potrebbe subire delle modifiche nella macro-fase di Generating.

La seconda macro-fase, chiamata Generating, prevede di lavorare sul problema definito per progettare una soluzione valida che possa appagare le esigenze dei clienti.

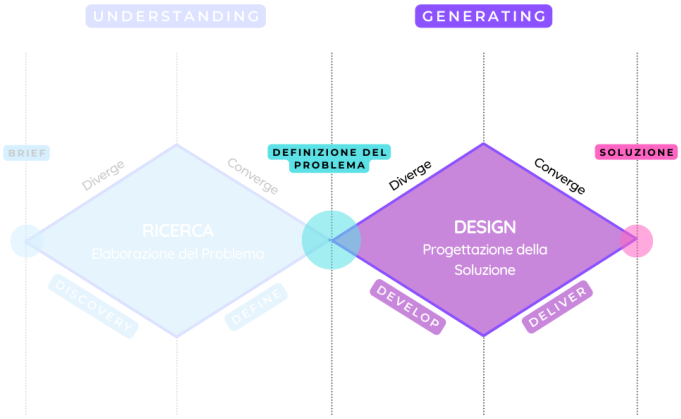


FIGURA 2.9: The Double Diamond, Macro-fase Generating

Questa macro-fase consiste nel completare il processo iniziato nell'Understanding per ottenere una soluzione.

La seguente macro-fase ha una durata variabile, potrebbe durare circa un mese e mezzo, se le fasi Develop e Deliver non prevedono ulteriori affinamenti del progetto ed il processo di ricerca e progettazione ha coinvolto il cliente a monte. In tal caso, l'azienda può procedere con la progettazione dell'idea e realizzazione del prototipo. A completamento del processo il prodotto definitivamente prototipato verrà sottoposto a test per vedere la reazione che questo ha nei confronti degli utilizzatori nel mercato.

Contrariamente, la durata di Generating si prolungherà, se l'azienda non si è preoccupata di coinvolgere il cliente a monte del processo. In questa situazione, l'impresa riscontrerà delle difficoltà ovvero dovrà far fronte alle richieste specifiche del cliente che non sono state considerate dal principio adattando il processo alle esigenze. Sarà, dunque, necessario retrocedere nel progetto e tornare in fase di Understanding per approfondire i contenuti e avere maggiori idee per progettare il prototipo ideale per il cliente.

Come accade nella prima macro-fase, anche nel Generating, Sinesy si avvale di una serie di strumenti per generare numerose idee, organizzarle ed elaborare un concept che consenti di sviluppare un futuro prototipo. Gli strumenti del Service Design interessati

in questa macro-fase sono la Value Proposition Canvas (VPC), Customer Journey Map (CJM), oltre al Brainstorming e BMC.
L'utilizzo di questi strumenti consente a Sinesy di ottenere dei risultati validi e di elaborare un concept definitivo, caratteristico, visivo e prototipabile.

Attività di Generating

All'interno del secondo diamante entriamo nel focus della progettazione, si alterneranno due fasi particolari Develop, detto anche Ideate, e Deliver, composto da una prima parte detta Prototype e poi Test. La fase conclusiva di Deliver comprende il reale sviluppo prodotto e test, che rientra nel processo metodologico della Lean Startup e Agile. Infatti, questa parte terminale del processo viene completamente affidata ad esperti interni dell'azienda con competenze specifiche nella progettazione e sviluppo del prodotto.

Workshop 5.

Nella fase Develop, il team si unisce per progettare le funzionalità del prodotto che sono chiamati a creare, partendo da un Brainstorming finalizzato alla generazione di numerose idee in modo tale da filtrare le migliori per portare avanti il progetto. Il Brainstorming viene svolto prima in forma individuale e poi ci si riunisce in gruppo per discutere delle proprie considerazioni e clusterizzare per tematica le idee. In un secondo momento, si utilizza il grafico delle priorità delle attività, denominato Power and Ease Quadrance per scegliere la posizione più opportuna delle idee che si ritengono potenzialmente più interessanti. Scegliere di posizionare le idee in funzione all'efficacia (debole o forte) e all'implementazione (facile o difficile), ci consente di capire quali idee sono più efficienti e più facili da implementare e saranno quelle che prenderemo in considerazione.
Dopo aver validato le funzionalità migliori in team, si procede mettendo a confronto la domanda (Personas) con l'offerta (Funzionalità) in modo da verificare se ci sia effettivamente un riscontro rispetto alle funzionalità emerse durante il

brainstorming precedente. Lo strumento utilizzato per trovare un legame tra Personas e Funzionalità è la Value Proposition Canvas (VPC).

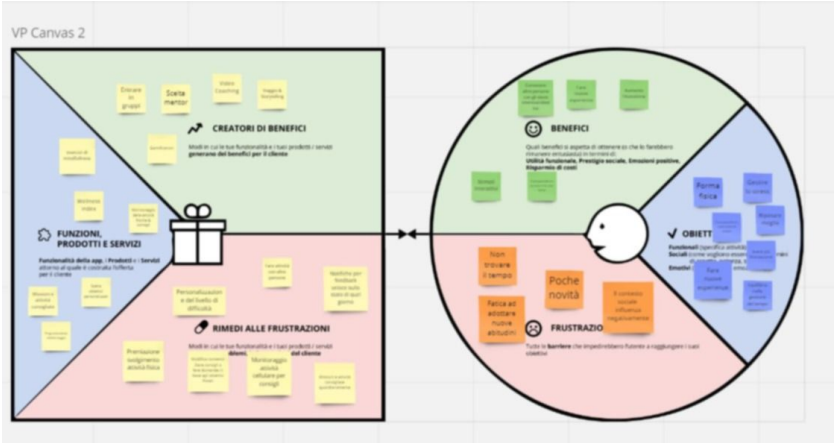


FIGURA 2.10: Workshop 5: Value Proposition Canvas

La VPC si sviluppa per focalizzarsi sulla proposta di valore del cliente e poter mappare così anche le esigenze, aspirazioni e azioni dell'utente. In tal modo, possiamo capire a quali segmenti di clienti indirizzarci e quali prodotti e/o servizi offrire.

Dopo un'attenta validazione e concretizzazione della VPC, parallelamente il team si è occupato di completare la Customer Journey Map e di sviluppare la Business Model Canvas, altro modello di Service Design utilizzato per la gestione dei modelli di business e gestione strategica, completando così anche l'ultimo tassello della fase Develop.

Workshop 6.

Una volta terminati i modelli, in particolare la Customer Journey Map, il team è pronto per iniziare a sviluppare il prototipo, entrando ufficialmente nella fase di Deliver. Nel corso del progetto, il team Sinesy ha posto molta attenzione alle esigenze dell'utente ed ha cercato di coinvolgere il cliente a monte del processo mantenendo una comunicazione costante per evitare sorprese inaspettate nel corso della progettazione. Questo atteggiamento di Sinesy nei confronti del cliente ha premiato il gruppo, concedendogli di procedere in modo fluido e lineare senza

intoppi. Nella fase iniziale di Deliver, in particolare nello step di Prototype, il team si è posto come obiettivo di concretizzare le idee sviluppate nella sezione precedente e di iniziare a dare forma al progetto. La concretizzazione delle idee ha visto l'azienda lavorare inizialmente con Storyboard e successivamente con Wireframe digitali, partendo così da una visione grezza che avrebbe consentito di realizzare prototipi rapidi di pagine che mostrano lo scheletro di quello che si intende realizzare. L'utilizzo di questo strumento di prototipazione grezza ha consentito al team di non perdere tempo nella prima stesura di progettazione del design web e di mostrare una prima bozza al cliente del risultato globale. Se il cliente conferma la bozza di wireframe, allora il team si riunisce nuovamente per sviluppare un mockup simile al vero prototipo. Lo sviluppo del mockup, in tal caso, prevede una realizzazione illustrativa reale o quasi espositiva del prodotto, priva di funzionalità e interattività, ma consente al cliente di osservare una rappresentazione di media/alta fedeltà del prodotto.

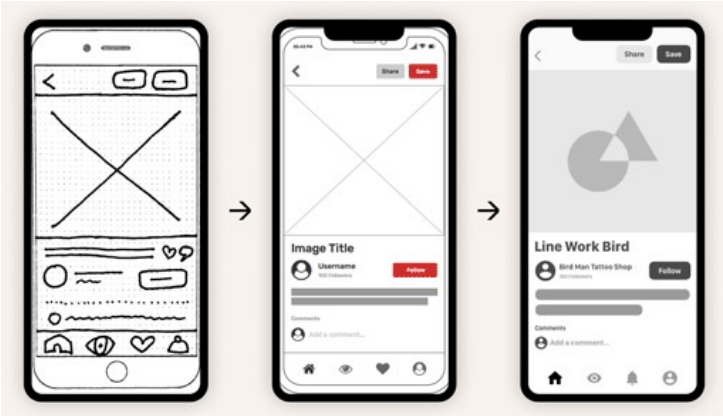


FIGURA 2.11: Workshop 6: Da Wireframe a Mockup

Lo step finale svolto dal team consiste nella prototipazione del mockup confermato dal cliente. Una volta comprovato il design, Sinesy incarica il team alla realizzazione del prototipo interattivo, ovvero alla rappresentazione più simile al prodotto finale. Il prototipo non sarà il prodotto finale bensì uno strumento con la quale l'utente può interagire e simulare l'esperienza d'uso.

Questa seconda macro-fase ha visto collaborare molti membri del team appartenenti a varie aree disciplinari per la realizzazione di un prodotto che avrebbe mixato le conoscenze emerse dalle ricerche con gli strumenti utilizzati nei workshop. Il lavoro di squadra e collaborazione del team efficace e strutturata ha consentito di fissare scadenze precise e lavori anche autonomi sviluppando il prototipo nei tempi previsti.

Lavorando a stretto contatto col team di Sinesy, si può notare come siano stati in grado di adattare in funzione alle loro esigenze il modello del Double Diamond, usando la struttura di base e indirettamente idearono un modello di Design Thinking che rispecchia il loro modo di ricerca e progettazione.

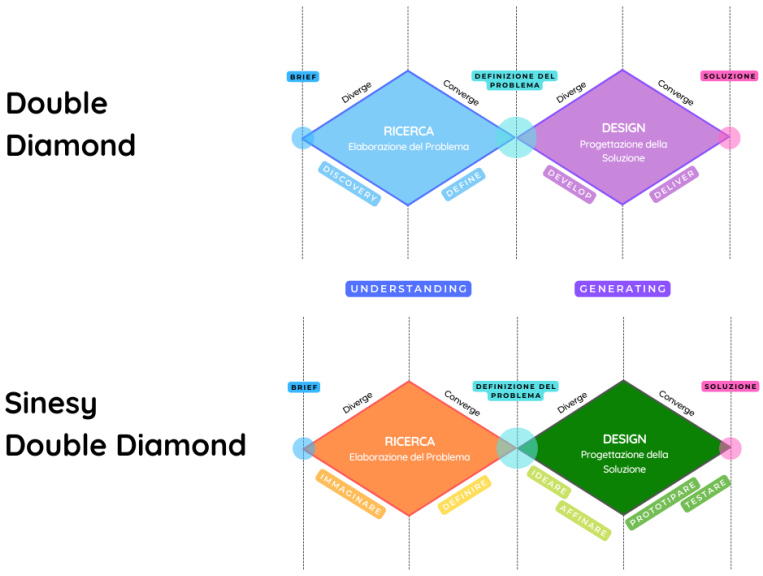


FIGURA 2.12: Confronto Double Diamond e Sinesy Double Diamond

Come possiamo osservare dal confronto tra i due modelli "Double Diamond", Sinesy ha interpretato il Design Thinking in maniera originale ma al tempo stesso affine al modello diffuso.

Questo può essere considerato un trampolino di partenza per lo sviluppo di un Modello di lavoro di Sinesy. Il fatto di adattare la metodologia di lavoro alle proprie esigenze, è

stato riscontrato anche nel Capitolo 1 in aziende rinomate come IBM, Google e aziende internazionali che hanno sviluppato dai modelli tradizionali di DT, la loro metodologia di Design Thinking adattandola ai loro obiettivi ed esigenze.
La particolarità e l'attenzione del modello Sinesy non varia di molto dai modelli analizzati, ma bensì pone attenzione su alcune fasi per loro cruciali del processo, come "Affinare" ovvero nel valutare le idee e osservare se è necessario retrocedere il processo di progettazione o procedere con la prototipazione. Questo approccio dipende dal modo con cui ci si approccia verso il cliente e incide nelle scelte successive del progetto di sviluppo.

2.3.4.2 Applicazione: Agile

Conclusa l'applicazione della metodologia del DT, riprendiamo il prospetto di Gartner [2] relativo alle combinazioni delle metodologie di lavoro Design Thinking, Lean Startup e Agile che Sinesy mette in pratica all'interno della propria azienda.

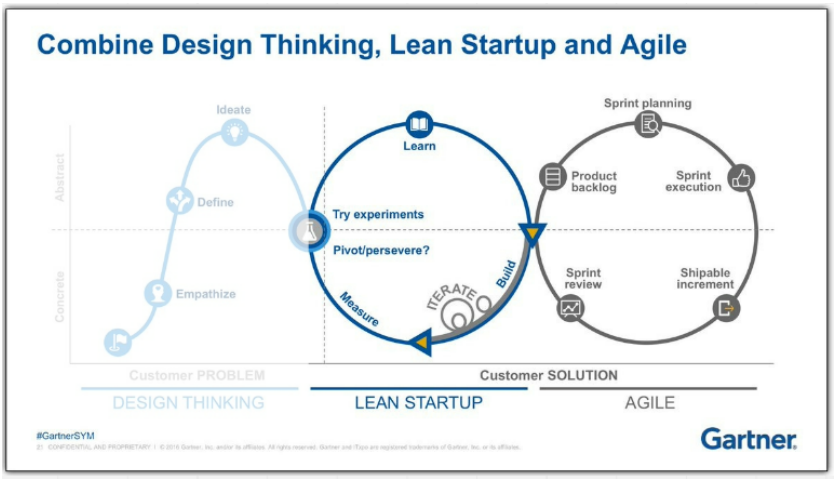


FIGURA 2.13: Combine Methodologies, Gartner 2016

Osservando il seguente grafico, notiamo che Sinesy una volta terminato il processo di DT conferma il prototipo interattivo secondo le caratteristiche previste dal progetto come descritto nel paragrafo 2.3.4.1.
In questo stadio del progetto, l'azienda procederà ad incaricare un team di esperti del

reparto sviluppo alla realizzazione del prodotto/servizio in funzione al prototipo realizzato dal team e alla Customer Journey Map ottenuta durante il processo di Design Thinking.

La fase di sviluppo prodotto rientra in una nuova metodologia di lavoro, chiamata Lean Startup, che si occupa di definire concretamente la Customer Solution avvalendosi di un approccio Agile iterativo. All'interno di questo modello di sviluppo nuovi prodotti sono previste tre fasi Learn, Build e Measure che consentono di adattare passo dopo passo il prototipo realizzando il prodotto finale completo di interazioni, automazioni e aspetti legati al backend.

Per assicurarsi una corretta riuscita del prodotto finale all'interno della metodologia della Lean StartUp, il team Sinesy ha deciso di testare il prodotto innovativo, già nelle sue prime fasi di vita, attraverso dei test e delle validazioni per raggiungere la problem-solution fit. La verifica realizzata da Sinesy prevedeva la creazione dell'MVP (Minimum Viable Product) ovvero la versione del prodotto o servizio con caratteristiche sufficienti da poter essere utilizzato dai primi clienti, e raggiungere, attraverso i feedback raccolti, lo sviluppo del prodotto finale. L'MVP ha consentito all'azienda di svolgere una prima analisi delle caratteristiche e funzionalità minime del prodotto per veicolare la proposta di valore. Il team Sinesy si è avvalso di varie tipologie di test possibili per validare la proposta di valore, quali Marketing Test e Product Test.

	Qualitative Tests	Quantitative Tests
Marketing Tests	Marketing materials	Landing page/smoke test Explainer video Ad campaign Marketing A/B tests Crowdfunding
Product Tests	Wireframes Mockups Interactive prototype Live product	Fake door/404 page Product analysis and A/B tests

FIGURA 2.14: Tipologie di test MVP

Le tipologie di test classificate dall'azienda vennero suddivise in funzione alla metodologia di ricerca:

- Ricerca qualitativa: i dati qualitativi raccolti forniscono informazioni che descrivono l'argomento. Si tratta di impressioni, opinioni e punti di vista. Questa tipologia di indagine è meno strutturata e mira ad andare a fondo nell'argomento in questione per raccogliere informazioni relative alle motivazioni, al pensiero e agli atteggiamenti delle persone. Inoltre, fornisce una comprensione profonda delle domande della ricerca.

- Ricerca quantitativa: i dati quantitativi raccolti si riferiscono, invece, a fatti nudi e crudi e cifre. Si tratta di dati statistici e strutturati, che sono di supporto per trarre delle ricerche di conclusione di carattere generale.

Per validare la proposta, Sinesy si è avvalsa di tutti i test qualitativi e di alcuni test quantitativi lato Marketing. Queste tipologie di test consentirono all'azienda di ampliare la percezione del valore del prodotto che stavano sviluppando, raccogliendo maggiori feedback utili alla realizzazione del prodotto finale. Questa tecnica ha, inoltre, consentito a Sinesy di adattare sempre più il prodotto alle esigenze e necessità del cliente con il minimo spreco di tempo, denaro e minore probabilità di fallimento.
Il vantaggio di realizzare l'MPV, ancora prima del prototipo finale, ha permesso a Sinesy di analizzare la proposta di valore estratta dai test di ricerca, di interagire fin da subito con il mercato e di validare l'idea ed il business, creando un prodotto o servizio affine ai desideri dei consumatori finali. Non bisogna, dunque, considerare l'MPV, come una prima versione del prodotto, bensì un elemento di una strategia più ampia che consente successivamente di sviluppare il vero prodotto finale.

Per far sì che lo sviluppo prodotto si realizzi nel migliore del modi, Gartner consiglia di applicare in contemporanea alla fase conclusiva Deliver del Design Thinking, la metodologia Agile che consente di sviluppare realmente il prodotto e/o servizio, oltre a migliorare la qualità del lavoro, la vicinanza verso il cliente e l'applicazione del team al

progetto.

Difatti, l'azienda, dopo essersi consultata con il Politecnico di Milano, ha deciso di adottare come metodologia Agile di organizzazione del team per lo sviluppo prodotto, l'approccio Scrum, un framework che aiuta i team agili a lavorare insieme scandendo i ritmi di lavoro. Questo framework in azienda ha mostrato fin da subito semplicità, velocità e ottimi risultati finali con una bassa percentuale di problemi.

Per organizzare al meglio il lavoro in Sinesy sono stati creati due Scrum team composti da 10 persone l'uno, di cui un team dedicato allo sviluppo prodotto e l'altro team cliente.

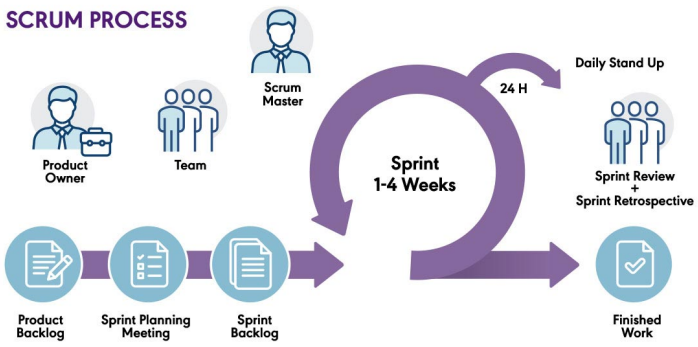


FIGURA 2.15: Approccio Scrum in Sinesy

Il framework Scrum è diventato per Sinesy un mindset aziendale per l'organizzazione del lavoro dello Scrum team, dato che incoraggia il team a imparare dall'esperienza, a organizzarsi in modo autonomo e a lavorare sui problemi che sorgono riflettendo sui risultati conseguiti e insuccessi per migliorare.

Questi vantaggi correlati all'utilizzo dell'approccio Scrum sono raggiungibili quando l'azienda definisce nel team i ruoli di lavoro. Infatti, Sinesy, prima di procedere con la produzione e sviluppo prodotto, ha individuato nel suo team tre figure fondamentali. In primis, il Product Owner che fa da owner del progetto che deve essere realizzato, lo Scrum Master che svolge il ruolo di controllore nell'applicazione delle regole dello Scrum e infine il Development Team ovvero un team cross-funzionale composto da soggetti incaricati a implementare il processo.

In azienda, il protocollo Scrum venne seguito alla lettera, tanto che il Product Owner ha definito fin da subito lo Sprint Planning ovvero il programma di meeting che il team deve svolgere per una buona gestione del lavoro di sviluppo prodotto. Grazie a questo programma, il Development Team assieme allo Scrum Master hanno svolto quotidianamente delle brevi riunioni dove si comunicava, discuteva e rifletteva sugli aspetti positivi e negativi che si riscontravano nella processo di produzione del prodotto. Questi feedback continui interni al team e con il cliente consentivano al team di mettere in chiaro le problematiche riscontrate e di assicurarsi un continuo miglioramento nel processo di sviluppo. Lo step finale dello Scrum Team prevede uno Sprint Review e Sprint Retrospective con focus primario di migliorare il risultato ottenuto dallo Sprint e aiutare i team a costruire l'abitudine al miglioramento continuo nei processi.
Sin dalla prima applicazione del framework Scrum in Sinesy, i membri interni allo Scrum Team rilevarono una serie di fattori positivi, quali:

- Tempo: fattore che sancisce un certo ritmo nel team, consente di favorire una buona organizzazione interna e gestire con maggior attenzione le scadenze o i compiti all'interno del gruppo.

- Feedback: fattore che consente al gruppo di avere feedback quotidiani da parte di ogni individuo interno allo Scrum team. Questo processo continuo di verifica favorisce l'insorgere di aspetti positivi, negativi o situazioni da migliorare o risolvere nel processo organizzativo.

- Engagement: fattore che aiuta ogni singolo membro del team a lavorare in autonomia e aumentare il proprio coinvolgimento e responsabilizzazione nel team.

- Ingaggio del cliente: fattore essenziale per un continuativo contatto tra cliente e team per favorire lo sviluppo di ogni Sprint nel processo.

- Team: la presenza di un team cross-funzionale e scalabile favorisce grandi vantaggi interni al gruppo.

Di contro, Sinesy ha riscontrato durante l'applicazione dell'approccio alcune difficoltà, quali:

- Gestire il proprio ruolo: difficoltà per il Product Owner e lo Scrum Master nel cedere o perdere l'importanza del proprio ruolo, in tal caso il team retrocederebbe e non svolgerebbe più il compito iniziale.
- Resistenza culturale aziendale: opposizione interna aziendale contro l'utilizzo di un modello standard come lo Scrum.
- Tempo: fattore difficile da gestire in un team numeroso.

L'utilizzo della metodologia Agile, Scrum, per la progettazione e sviluppo del prodotto e/o servizio è stata una scelta che sta aiutando molto l'azienda nell'organizzazione del lavoro in team, nella gestione del tempo, nella collaborazione e comprensione delle esigenze del cliente grazie ai feedback continui.
Sinesy, utilizzando la metodologia Agile all'interno della Lean Startup, è riuscita ad ottenere valore aggiunto nei suoi progetti e prodotti. Concretamente, ci riferiamo ad un risultato finale creativo, innovativo e professionale che migliora le capacità decisionali e organizzative dell'azienda.

Capitolo 3

Analisi qualitativa del Caso

Una volta completata la sezione dedicata al canovaccio teorico-specifico e all'analisi delle metodologie di lavoro del caso di studio dell'impresa di servizi veneta del Nord-Est, Sinesy Srl.
In questo ultimo capitolo si prevede di illustrare l'impostazione e i metodi della ricerca e il lavoro sul campo che sta alla base della teorizzazione. Successivamente, si riportano i risultati empirici estratti dalla ricerca e si discutono gli esiti identificati dal nostro caso di studio.
Nello specifico, dedichiamo questa analisi di ricerca alla descrizione e comprensione dettagliata del come e perché il Design Thinking e Agile vengono utilizzati e in che cosa il caso di studio analizzato ci permette di migliorare e fornire un contributo di natura teorica nuovo passando da un'osservazione empirica.
Utilizziamo il metodo d'analisi qualitativa di S. Grodal, Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building [16], come processo di categorizzazione, affinché il movimento dai dati alla teoria sia un processo attivo in cui i ricercatori scelgono le mosse che li aiutino a dare un senso ai dati estratti. Infine, si discutono le implicazioni della struttura per aumentare il rigore nell'analisi qualitativa per costruire attivamente le categorie dei dati e stimolare una maggiore pluralità metodologica nell'ambito della costruzione della teoria qualitativa.

3.1 Metodo di Ricerca

Si considera l'approccio qualitativo dello studio a caso singolo, come opzione per ricavare un modello completo di analisi qualitativa nell'impresa veneta di servizi IT e consulenza. L'obiettivo prevede di passare da un'osservazione empirica fino ad ottenere un contributo di natura teorica nuovo, al fine di migliorare o aggiungere dei concetti alla conoscenza teorica descritta nel Capitolo 1.
Per sostenere il percorso alla comprensione del contesto e del fenomeno oggetto della ricerca nello studio del caso, ci affidiamo alla modalità di indagine sintetizzata da Eisenhardt (1989) [6], che si concentra sulla relazione tra più fattori e variabili, al fine di comprendere le dinamiche presenti all'interno dei singoli contesti.

La scelta di soffermarsi sulla ricerca qualitativa di Sinesy Srl, come oggetto di questo singolo caso di studio, è stata motivata da diverse ragioni.
In primo luogo, si tratta di una PMI del Nord-Est Italia che opera nel settore IT Services & Consulting specializzata nell'utilizzo di tecnologie avanzate, quali software e sistemi di lavoro. L'impresa è una software house indipendente che commercializza e offre consulenza a grandi e piccole realtà del territorio italiano ed europeo, oltre a progettare e sviluppare personalmente i servizi per i suoi clienti avvalendosi di una propria piattaforma madre. Parliamo di un'azienda giovane e altamente formata che negli ultimi anni è stata coinvolta dal progresso digitale e da un'evoluzione interna che ha visto partecipi i suoi dipendenti, l'inserimento di nuove metodologie di lavoro e una forte crescita aziendale per poter far fronte alla concorrenza.
La seconda ragione che ci ha spinto a rispondere alla nostra domanda di ricerca, deriva dal fatto che Sinesy, sia un'azienda in grado di creare e sviluppare nuovi prodotti e servizi secondo i criteri previsti dalle metodologie di lavoro, Design Thinking e Agile, che favoriscono l'innovazione tecnologica e il lavoro in team consentendo all'impresa di avvicinarsi al successo nel minor tempo e con ottimi risultati. L'utilizzo di queste

metodologie ci consente di capire la vera natura e le sfide che stanno in queste pratiche innovative dalle attività quotidiane svolte individualmente e in team, ai problemi riscontrati durante l'approccio alla metodologia.
Nel Capitolo 2, abbiamo osservato come l'azienda applica e sviluppa contemporaneamente le due metodologie di lavoro, da qui sono sorte una serie di riflessioni che ci hanno portato ad esplorare la relazione tra le due metodologie di lavoro all'interno dell'azienda. Nell'analisi qualitativa risponderemo alla seguente domanda di ricerca:
Che legame c'è tra Design Thinking e Agile? Che tipologia di legami si creano e rispetto a cosa?

3.1.1 Raccolta dati

Per iniziare il processo di analisi qualitativa, su approvazione dell'azienda, abbiamo contattato e intervistato i membri dei team e dell'organizzazione aziendale. Questo accesso alle informazioni ci ha permesso di ottenere una buona comprensione dei processi di gestione e sviluppo di Sinesy Srl, un ingrediente chiave per l'analisi di un singolo caso di studio.
Per consentire l'uso delle tecniche di triangolazione [7], come prima azione, sono stati raccolti dati primari e secondari.
I dati primari sono stati raccolti attraverso interviste, questionari e workshop aziendali.
Per quanto riguarda le interviste sono state svolte 12 interviste semi-strutturate con responsabili interni, dipendenti aziendali dell'ufficio Sales & Marketing e dell'ufficio tecnico lato sviluppo software e organizzazione delle produzione, oltre a Team Director e membri interni del team di lavoro. Gli individui intervistati all'interno dell'azienda sono al 75% di sesso maschile e al 25% di sesso femminile, con un'età media di 41 anni.
La durata delle interviste varia da 30 a 50 minuti, con una durata media di 40 minuti cadauna. La maggior parte delle interviste sono state condotte in video-chiamata, altre faccia a faccia e altre ancora avvalendosi dei questionari per intercettare tutti i soggetti interessati. Tutte le interviste sono state registrate, in particolare le registrazioni delle

interviste faccia a faccia sono state trascritte per preservare la qualità dei dati [8].
Seguendo le indicazioni fornite da Gioia et al. (2013) [9], abbiamo assicurato agli intervistati che i nomi di persone e delle unità aziendali non sarebbero stati utilizzati. Nell'elaborato di analisi, gli intervistati rimangono anonimi e sono identificabili solo in base alla loro funzione all'interno del progetto di innovazione.
I workshop hanno consentito di osservare e raccogliere i dati in prima persona attraverso 3 lavori in gruppo e 5 lavori di coppia interni al DT.
Diversamente, i dati secondari sono stati raccolti in una serie di documenti interni, ad esempio presentazioni, e-mail, riunioni e relazioni.
La combinazione di fonti primarie e secondarie ci ha permesso di triangolare le informazioni ottenute effettuando un controllo incrociato dei fatti e delle date per evitare errori di interpretazione.
A tal fine, si fornisce in una tabella, il riepilogo dei dati primari e secondari raccolti per l'analisi qualitativa.

Metodo di raccolta dati	Quantità	Durata media
Interviste con Software & Web Integration	3	45 min cad.
Interviste con Branding Manager	2	45 min cad.
Intervista con Digital Marketing Specialist	1	45 min
Intervista con Analista	1	40 min
Intervista con Organizzatore della produzione	1	35 min
Intervista con Project Manager	1	35 min
Intervista con Sviluppatore	2	40 min cad.
Intervista con Analista funzionale di prodotto	1	40 min
Workshop con Membri del team di DT	3	2-2.5h cad.
Workshop di coppia di DT	5	1-2h cad.
Documenti interni (presentazioni, e-mail, riunioni e relazioni)	100+	6 mesi

TABELLA 3.1: Fonti primarie e secondarie

3.1.2 Analisi dei Dati

Seguendo le raccomandazioni di Grodal [16] relative al processo di categorizzazione, abbiamo iniziato a costruire la nostra analisi qualitativa partendo dalla seguente rappresentazione grafica dei dati.

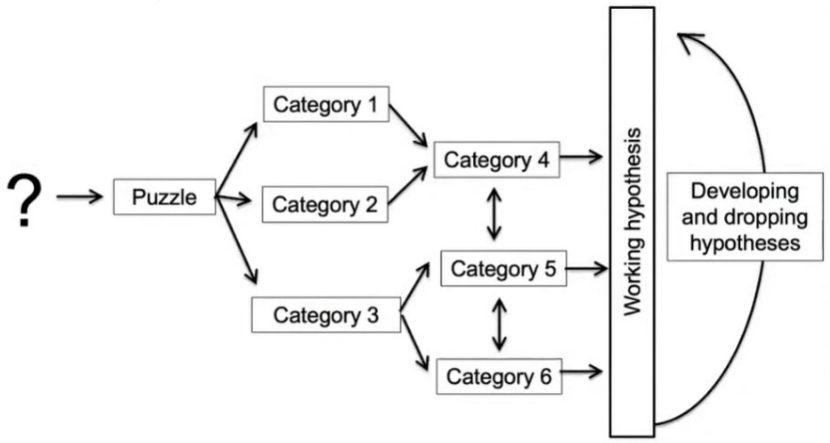


FIGURA 3.1: Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal

Questa rappresentazione dei dati consente di visualizzare le otto fasi di movimento analitico potenziale che si vengono a realizzare nella categorizzazione del processo analitico. I capisaldi che guidano l'analisi qualitativa svolta sono la Trasparenza, l'Autenticità e il Rigore.

Per comprendere come ci muoviamo nel processo di categorizzazione distinguiamo la metodologia in tre macro-fasi:

- Generating initial categories: fase iniziale di raccolta dei dati e analisi degli stessi.
- Refining tentative categories: fase di analisi approfondita dei dati con possibilità di aggiunta di dati ulteriori.
- Stabilizing categories: ri-analisi e integrazione analitica.

Sintetizzando gli otto potenziali movimenti analitici che si svolgono nel processo di categorizzazione, utilizziamo la seguente tabella.

Categorization process	Researchers' Active Moves
Generating initial categories	1. Asking Questions 2. Focusing on puzzles
Refining tentative categories	3. Dropping categories 4. Merging categories 5. Spliting categories
Stabilizing categories	6. Relating categories 7. Sequencing categories 8. Developing or dropping hypotheses

TABELLA 3.2: Achieving rigor in qualitative analysis: Eight potential analytical moves, S. Grodal

3.1.2.1 Generating initial categories

Entrando nella prima macro-fase del processo di categorizzazione, abbiamo iniziato l'analisi dei dati con il movimento 1. Asking Questions.

Questo primo movimento analitico del ricercatore prevede di porsi varie domande in funzione alle differenti categorie di dati che abbiamo analizzato. Abbiamo osservato che solo riflettendo sulle Questions si sarebbero sviluppate varie categorie di dati.

Inoltre, mentre l'analisi dei dati progrediva, abbiamo richiesto sempre più domande specifiche dei dati [11] e questa scelta ci ha portato a tornare indietro e riesaminare gli eventi che non avevamo capito, ma che erano importanti per la codifica iniziale dei dati. Svolgere un processo di analisi iterativo ci consente di avere un movimento tra teoria, dati e puzzle [6] che genera tappe sovrapposte e intrecciate.

La rappresentazione grafica astratta del movimento Asking Questions è la seguente:

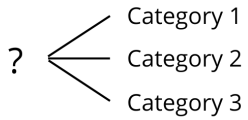


FIGURA 3.2: Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal

Attraverso questo primo movimento di analisi dei dati, abbiamo eseguito una ricostruzione dei dati con specifiche domande facendo emergere varie categorie relative alle metodologie di lavoro ottenute dalla raccolta dei dati.
Dopo aver posto le Questions, ci siamo addentrati nel cuore del senso dei dati ottenuti dalle ricerche. Questo secondo movimento, denominato Focusing on puzzles, è considerato da Grodal, una delle più importanti parti del processo di categorizzazione, dove il ricercatore deve essere curioso e concentrato sugli aspetti sconcertanti ottenuti dei dati.
Il movimento 2. Focusing on puzzles, è l'esatto opposto del movimento 1, in quanto è prevista una fase di analisi intensiva dei dati che richiede una forte attenzione alle categorie estratte per comprendere la loro iterazione o meno nel processo analitico. E' necessario, perciò, svolgere con molta precisione i primi movimenti di categorizzazione per estrarre categorie di dati corrette ed efficaci nel processo di analisi qualitativa.
In base alle intuizioni teoriche centrali che guidano gli aspetti empirici; abbiamo focalizzato l'analisi dei dati partendo da una serie di osservazioni empiriche iniziali. In primo luogo, abbiamo osservato che la maggioranza dei soggetti coinvolti hanno dichiarato che in entrambe le metodologie vige la centralità del cliente nel processo, mentre una percentuale molto bassa di individui ha riscontrato decentralità del cliente in alcune fasi del processo. In secondo luogo, alcune parti hanno sostenuto che il Design Thinking e Agile contribuiscono allo sviluppo tecnologico creando nuove opportunità e approcci al lavoro diversi, mentre altri dichiarano che l'utilizzo di queste metodologie comportano un cambiamento culturale interno all'azienda. Come ultimo aspetto rilevante, alcuni stakeholder hanno analizzato che il team è sempre presente nel processo di progettazione e sviluppo, mentre altri hanno osservato come il team nelle due metodologie svolge la funzione di supporto al processo iterativo e dinamico.

3.1.2.2 Refining tentative categories

La seconda macro-fase del processo di categorizzazione ci consente di apportare ulteriori dati e analisi al processo, oltre a dare una struttura più solida al tutto. Infatti, i

movimenti che seguono questa macro-fase sono:

- Dropping: cancellare le categorie meno rilevanti.
- Merging: unione di due o più categorie.
- Splitting: divisione di una categoria in due o più categorie.

All'interno dell'analisi qualitativa ci siamo avvalsi della facoltà di apportare tutti e tre i movimenti, sopra descritti, valutando accuratamente ogni singola categoria.
Si riporta di seguito, la rappresentazione grafica astratta dei tre possibili movimenti eseguibili in questa fase del processo.

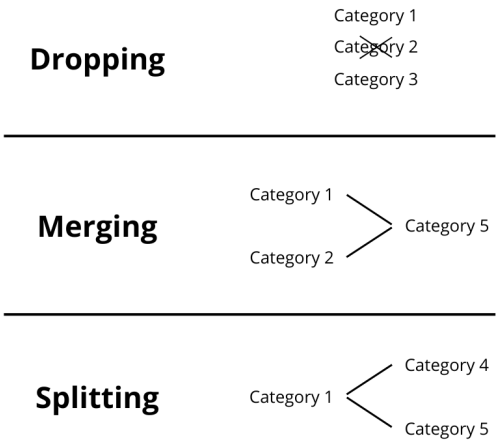


FIGURA 3.3: Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal

I seguenti movimenti applicati al singolo caso, ci hanno permesso di approfondire l'analisi dei dati nel processo di categorizzazione. Abbiamo proceduto con l'eliminazione di tre categorie, quali l'aspetto relativo al cambiamento culturale, alle difficoltà nel team e alla decentralità del cliente, in quanto meno rilevanti. Oltre a ciò, abbiamo unito due categorie di dati in una sola, osservando una certa connessione logica, e infine, ci siamo avvalsi della possibilità di dividere una categoria in due categorie significative.

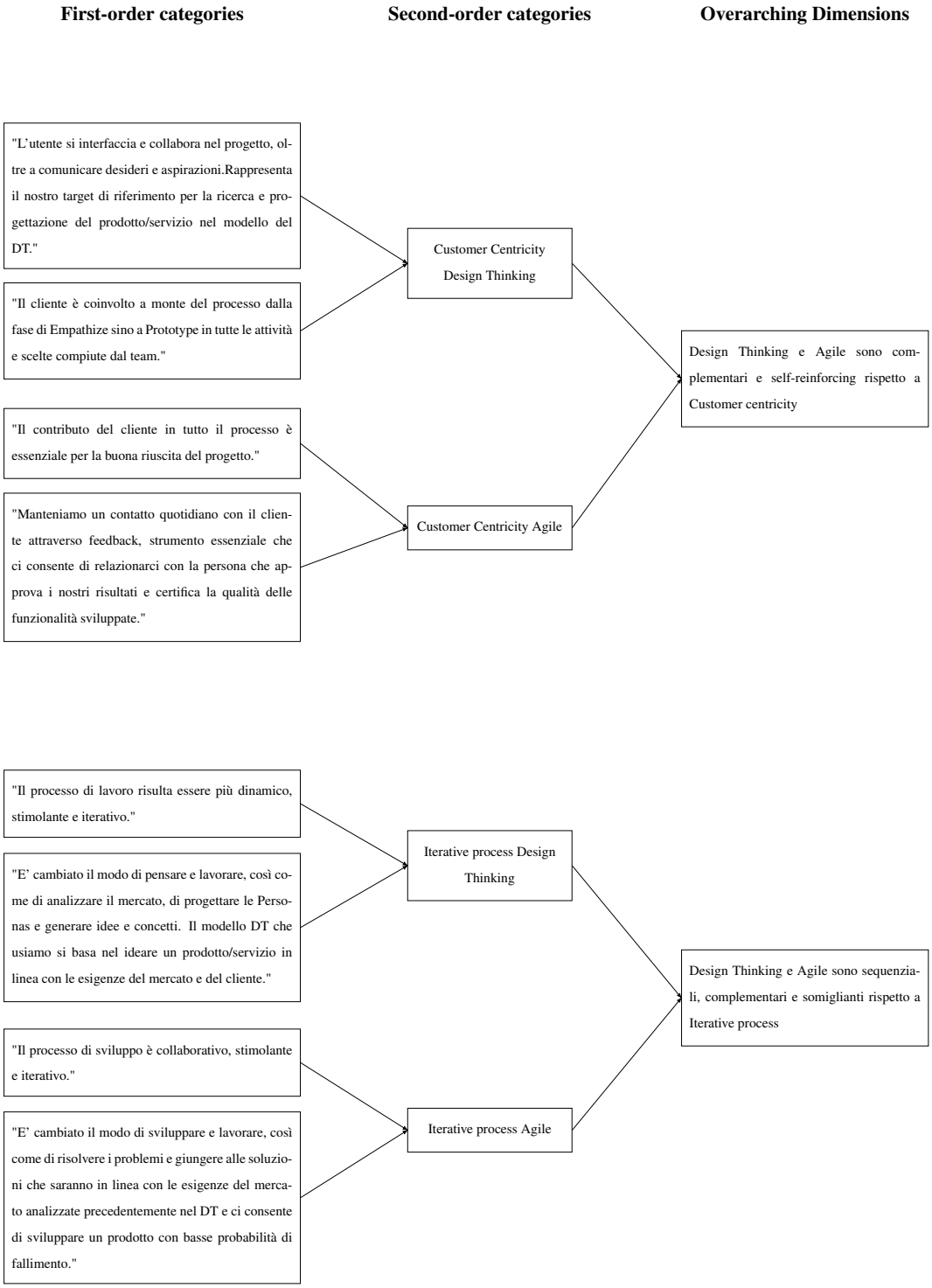
3.1.2.3 Stabilizing categories

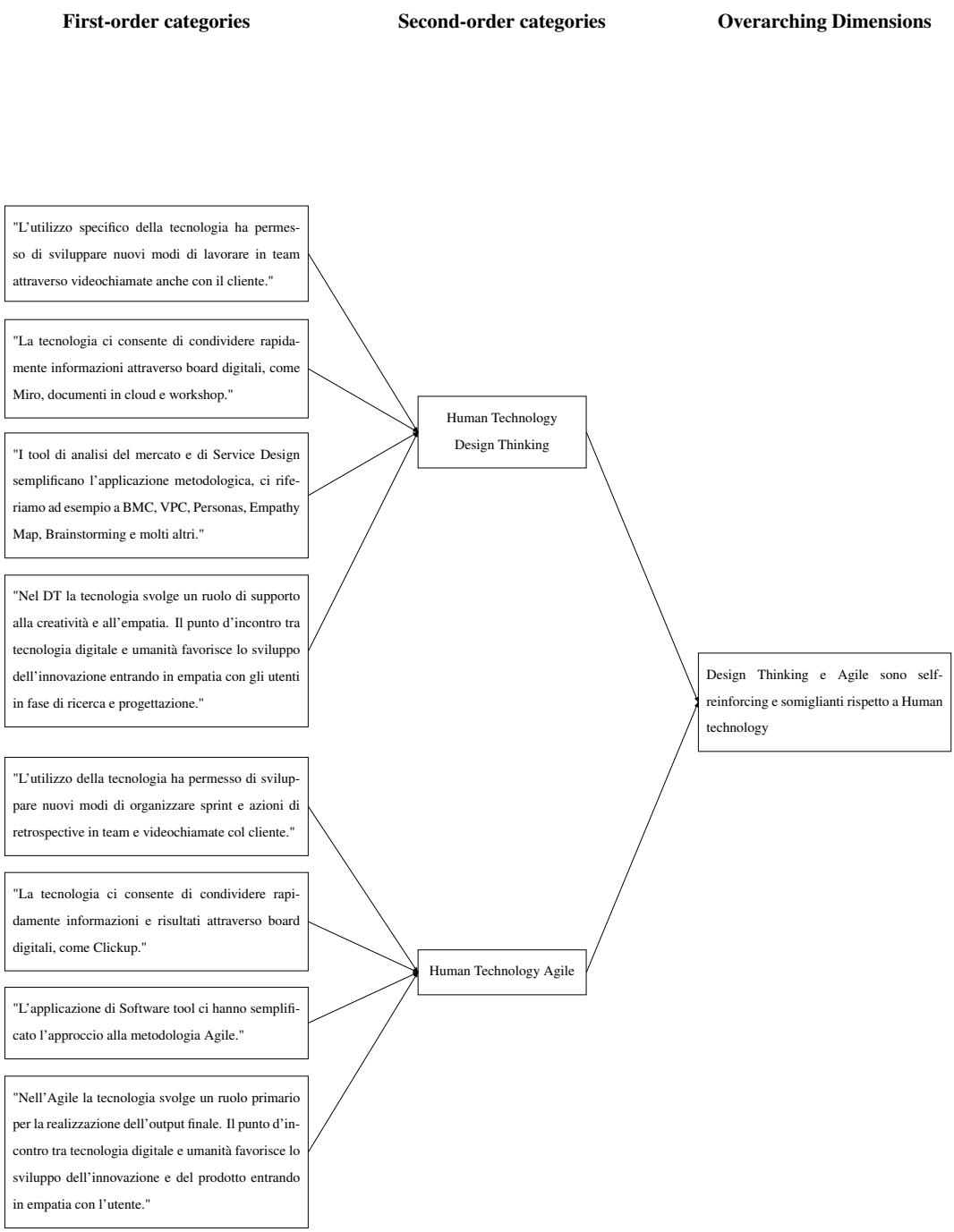
La terza ed ultima macro-fase del processo di categorizzazione prevede una ri-analisi e integrazione analitica dell'analisi qualitativa svolta negli step precedenti. Per procedere, il metodo si avvale di tre criteri di base, quali la Trasparenza, l'Autenticità e il Rigore, fattori fondamentali per eseguire gli ultimi tre movimenti attivi da parte del ricercatore che vengono riassunti in:

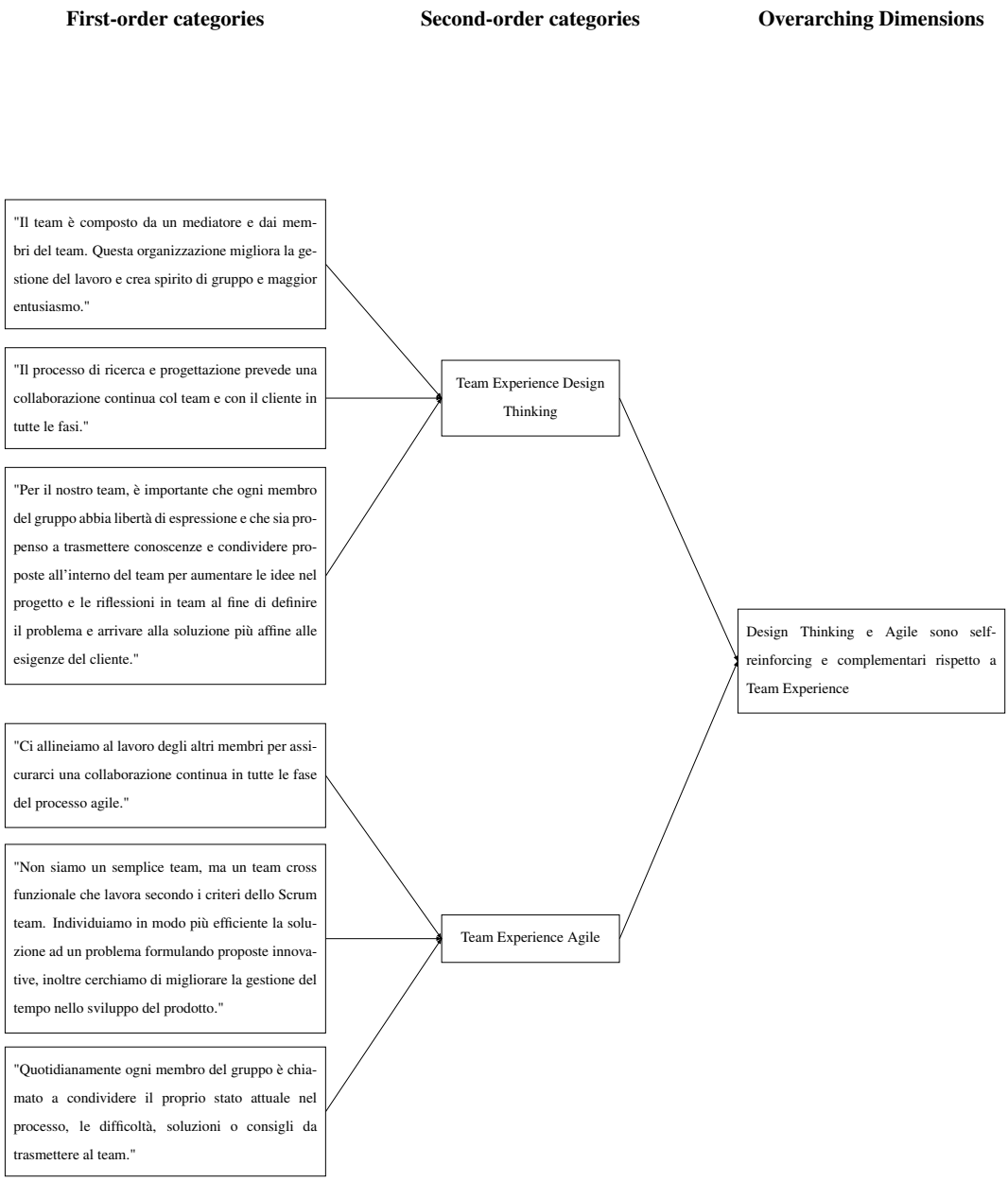
- Relating categories: movimento all'interno del quale le categorie hanno senso solo se messe in relazione, potrebbero anche creare una situazione di contrasto tra le categorie.
- Sequencing categories: si prevede un movimento che sia volto a creare un meccanismo d'ordine tra le diverse categorie estratte.
- Developing or dropping working hypotheses: parte conclusiva, in cui, è prevista la formulazione della teoria generale attraverso l'utilizzo di prove che vadano ad accrescere l'elaborazione o la constatazione di elementi di prova contraddittori o non giustificati che portano all'abbandono della teoria generata.

Dopo aver aggiunto ulteriori dati ed eliminato le categorie meno rilevanti, ci siamo occupati di trovare una relazione tra i vari insiemi. Successivamente, in vista della formulazione della teoria generale, abbiamo cercato di visualizzare un certo ordine tra le categorie rilevate.
Così facendo, proponiamo il prospetto di Rappresentazione dei dati dell'analisi qualitativa, detto Coding, elaborato nel corso del processo di categorizzazione, che ci risulterà utile per esplorare il passaggio da un'osservazione empirica ad un contributo di natura teorica nuovo che potrebbe confermare, contrastare o migliorare il pensiero palesato attraverso l'utilizzo delle quotes.

3.1.3 Analisi dei Dati: Coding




First-order categories
Second-order categories
Overarching Dimensions
"L'utilizzo specifico della tecnologia ha permesso di sviluppare nuovi modi di lavorare in team attraverso videochiamate anche con il cliente."
"La tecnologia ci consente di condividere rapidamente informazioni attraverso board digitali, come Miro, documenti in cloud e workshop."
"I tool di analisi del mercato e di Service Design semplificano l'applicazione metodologica, ci riferiamo ad esempio a BMC, VPC, Personas, Empathy Map, Brainstorming e molti altri."
"Nel DT la tecnologia svolge un ruolo di supporto alla creatività e all'empatia. Il punto d'incontro tra tecnologia digitale e umanità favorisce lo sviluppo dell'innovazione entrando in empatia con gli utenti in fase di ricerca e progettazione."
Human Technology Design Thinking
"L'utilizzo della tecnologia ha permesso di sviluppare nuovi modi di organizzare sprint e azioni di retrospective in team e videochiamate col cliente."
"La tecnologia ci consente di condividere rapidamente informazioni e risultati attraverso board digitali, come Clickup."
"L'applicazione di Software tool ci hanno semplificato l'approccio alla metodologia Agile."
"Nell'Agile la tecnologia svolge un ruolo primario per la realizzazione dell'output finale. Il punto d'incontro tra tecnologia digitale e umanità favorisce lo sviluppo dell'innovazione e del prodotto entrando in empatia con l'utente."
Human Technology Agile
Design Thinking e Agile sono self-reinforcing e somiglianti rispetto a Human technology



Analisi dei dati: Coding basato sulla Domanda di ricerca

3.2 Risultati della ricerca empirica

La rappresentazione dei dati attraverso il Coding ci ha permesso di organizzare visivamente la risposta alla nostra domanda di ricerca, che ha come obiettivo la comprensione del come e perché le metodologie del Design Thinking e Agile sono legate.
Nelle considerazioni, analizzeremo attraverso le quotes degli intervistati, gli aspetti che caratterizzano il legame tra Design Thinking e Agile per poi riflettere sulle implicazioni manageriali e teoriche dei risultati ottenuti.
Come primo aspetto, abbiamo esplorato come Sinesy Srl si basa sull'utilizzo di due metodologie di lavoro il Design Thinking e Agile per progettare e sviluppare un prodotto o servizio. Attraverso le raccomandazioni di Grodal [16], abbiamo svolto l'analisi dei dati e siamo riusciti a suddividere per categorie di dati le considerazioni degli intervistati, nominandole First-order categories. Successivamente, abbiamo raccolto i dati selezionati in macro-famiglie di fenomeni empirici, denominate Second-order categories, per rivelare il macro-tema esplorato. Infine, le Overarching Dimensions rappresentano la sintesi di un costrutto teorico nuovo ottenuto dal raggruppamento delle second-order.
I raggruppamenti dei dati hanno fatto sorgere quattro tematiche nel Design Thinking e Agile, ma con legami diversi rispetto a:

- Customer centricity
- Human Technology
- Iterative Process
- Team Experience

Il legame tra Design Thinking e Agile rispetto agli aspetti sopra citati, hanno manifestato relazioni diverse, quali di complementarietà, self-reinforcing, sequenzialità e somiglianza, che verranno ampliamente descritte nel paragrafo 3.3.

3.2.1 Customer centricity

Il primo aspetto che lega a perfezione le due metodologie di lavoro in Sinesy Srl è la Customer Centricity, ovvero la presenza centralizzata del cliente in tutte le fasi del processo di progettazione e sviluppo. L'azienda considera il cliente, il Target di riferimento di entrambi i processi, soggetto attivo e partecipe nel DT e nell'Agile.
Per rispondere alla domanda di ricerca rispetto alla Customer Centricity, analizziamo i risultati ottenuti per esplorare in un secondo momento il legame complementare e self-reinforcing tra le due metodologie.
Limitatamente al Design Thinking, rileviamo anche dalla teoria, descritta nel Capitolo 1, che la metodologia ha subito un cambio di prospettiva rispetto al passato, spostando al centro del processo il Cliente. Questo concetto denominato anche, User Centric, corrisponde alla situazione dove il focus sta nel cliente per poter generare valore e trasferirlo nel prodotto o servizio.
A conferma della teoria sul cambiamento di prospettiva di generare valore e human centered approach, Sinesy ha precisato quanto sia importante il coinvolgimento focale del cliente nel processo, ma nell'applicazione del progetto ha riscontrato che è ulteriormente necessario rendere partecipe il cliente a monte del procedimento. Si tratta di avere un contatto diretto con il cliente per chiedere feedback, pareri e consigli in merito al lavoro che il team sta svolgendo per comprendere se l'idea di base sia o meno vicino al loro bisogno primario. A supporto di questa esplorazione, riportiamo le parole del Digital Marketing Specialist che dichiara:

> *"L'utente si interfaccia e collabora nel progetto, oltre a comunicare desideri e aspirazioni. Rappresenta il nostro target di riferimento per la ricerca e progettazione del prodotto e/o servizio nel modello del DT."*

Allo stesso modo anche un membro del team Marketing afferma che:

> *"Il cliente è coinvolto a monte del processo dalla fase di Empathize sino a Prototype in tutte le attività e scelte compiute dal team."*

Analogamente, anche la metodologia Agile pone molta attenzione verso il cliente, lo Scrum team richiede una presenza quotidiana dell'utente in tutte le fasi di sviluppo del prodotto per raggiungere un prodotto innovativo e affine ai bisogni. Questo approccio al lavoro consente di migliorare la gestione del tempo e ridurre la probabilità di insuccesso. Aspetto che è stato descritto anche dallo Sviluppatore dello Scrum team:

> *"Manteniamo un contatto quotidiano con il cliente attraverso feedback, strumento essenziale che ci consente di relazionarci con la persona che approva i nostri risultati e certifica la qualità delle funzionalità sviluppate."*

In merito all'importanza del ruolo del cliente a monte dell'intero processo di progettazione e sviluppo, sono emersi una serie di vantaggi dai membri dei due team del DT e Agile. Come afferma il Branding Manager:

> *"Avere il cliente a monte del processo ci consente di migliorare la capacità di decisione, la qualità nelle decisioni e l'innovazione pervasiva."*

Anche il Software Web aggiunge:

> *"Coinvolgere il cliente già a monte del processo ci permette di ridurre i costi e ottimizzare il processo aziendale interno agevolando l'intera organizzazione e l'ambiente di lavoro in modo positivo e proattivo."*

Queste considerazioni consentono di acquisire maggior consapevolezza del ruolo centrale del cliente nell'intero processo di Design Thinking e Agile, favorendo così lo sviluppo positivo e decisivo dell'organizzazione aziendale, oltre che della qualità di esecuzione del processo.

3.2.2 Human Technology

La seconda dimensione sovrastante analizzata attraverso i dati è la Human Technology per la quale è emerso un nuovo legame tra le due metodologie. Tale aspetto valorizza come l'utilizzo della tecnologia nelle metodologie di lavoro consente di creare un punto d'incontro tra tecnologia digitale e umanità. Si tratta di sfruttare gli strumenti

tecnologici entrando in empatia con gli utenti, quali il Cliente e il team per favorire una progettazione e sviluppo di un prodotto o servizio efficace.
Rispetto alla Human Technology, si rileva un legame tra le due metodologie di tipo self-reinforcing e somiglianza.
Considerando la metodologia del Design Thinking, si osserva come l'azienda abbia dato un gran valore alla tecnologia nel processo, non solo perché i software e gli strumenti tecnologici sono parte integrante dell'azienda e del loro approccio al lavoro, ma anche perché li hanno considerati un'arma di supporto alla progettazione del lavoro che stavano svolgendo.
Infatti, la scelta di valersi nell'immediato di queste tecnologie ha modificato il loro modo di approcciarsi alla metodologia e al progetto. La Branding Manager dichiara:

> *"L'utilizzo specifico della tecnologia ha permesso di sviluppare nuovi modi di lavorare in team attraverso videochiamate anche con il cliente."*

Il team di DT ha dato priorità fin da subito all'utilizzo di vari strumenti dalle videochiamate per mettere in contatto tutti i membri del team ed il cliente anche da remoto e facilitare la condivisione dei progressi durante i workshop e meeting di aggiornamento. Gli strumenti che per eccellenza hanno consentito di dare forma alla ricerca e all'idea sono state le board digitali e i mezzi del Service Design, quali Brainstorming, Google Trends, VPC, BMC e molti altri. Il responsabile del Digital Marketing Specialist cita:

> *"I tool di analisi del mercato e di Service Design semplificano l'applicazione metodologica, ci riferiamo ad esempio a BMC, VPC, Personas, Empathy Map, Brainstorming e molti altri."*

Oltre a semplificare la metodologia, il contatto umano con la tecnologica ha indirettamente consentito di velocizzare la condivisione dei contenuti sviluppati e la percezione di avanzamento del progetto. L'individuo ha riflettuto sull'importanza della condivisione:

> *"La tecnologia ci consente di condividere rapidamente informazioni attraverso board digitali, come Miro, documenti in cloud e workshop."*

L'azienda ha osservato che senza la tecnologia molti processi sarebbero andati per le lunghe e che molte informazioni non sarebbero state condivise con la stessa velocità riscontrata. L'impiego della tecnologia è stato fondamentale per il team e il cliente per entrare in contatto e vedere con i propri occhi come le idee, il problema e la soluzione si stavano realizzando step by step, semplificando e migliorando il lavoro.
In occasione di un incontro, la Branding Manager ha sottolineato come:

> *"Nel DT la tecnologia svolge un ruolo di supporto alla creatività e all'empatia. Il punto d'incontro tra tecnologia digitale e umanità favorisce lo sviluppo dell'innovazione entrando in empatia con gli utenti in fase di ricerca e progettazione."*

La tecnologia ha dimostrato un grande impatto sul processo del lavoro che è stato stimolante per i membri del team, come per il cliente per osservare i progressi, ma per di più per favorire la condivisione delle informazioni e supportare così il progetto attraverso creatività, comunicazione e innovazione che hanno permesso di creare un rapporto unico tra uomo e tecnologia.
Similmente, la metodologia Agile si è avvalsa della tecnologia per migliorare l'organizzazione del proprio lavoro in team, assicurandosi una condivisione continua del processo di sviluppo del prodotto e utilizzando strumenti funzionali ed efficienti per realizzare il prodotto idealizzato nel DT. Uno Sviluppatore di Sinesy osserva:

> *"L'utilizzo della tecnologia ha permesso di sviluppare nuovi modi di organizzare sprint e azioni di retrospective in team e videochiamate col cliente. In questo modo siamo riusciti a condividere rapidamente informazioni e risultati attraverso board digitali, come Clickup."*

Alla pari del Design Thinking, anche nell'applicazione Agile si sono avvalsi di videochiamate e board digitali per organizzare il lavoro e mostrare i progressi al cliente. La condivisione attraverso la tecnologia, anche in Agile, rappresenta un elemento che rafforza il legame tra uomo e tecnologia. Questo punto di vista è stato esplorato dallo Scrum team, dove uno Sviluppatore software afferma:

> *"Nell'Agile la tecnologia svolge un ruolo primario per la realizzazione dell'output*

finale. Il punto d'incontro tra tecnologia digitale e umanità favorisce lo sviluppo dell'innovazione e del prodotto entrando in empatia con l'utente."

Anche qui, la tecnologia svolge un ruolo fondamentale nel processo finale e consente di entrare in empatia con l'utente grazie agli strumenti tecnologici che migliorano i rapporti all'interno del processo di lavoro e nel modo di sviluppare il prodotto.
Queste affermazioni consentono di acquisire maggior consapevolezza nell'aspetto Human Tecnology nell'intero processo di Design Thinking e Agile, migliorando lo sviluppo ideale e reale del processo attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici che perfezionano di gran lunga il modo di lavorare e la qualità di esecuzione del processo.

3.2.3 Iterative process

La terza dimensione sovrastante rilevata dall'analisi dei dati è Iterative process che consente di creare tra le due metodologie molteplici legami.
L'aspetto considerato consente di osservare come il processo del DT e Agile assumono caratteri comuni e come l'uno con l'altro acquisiscano contemporaneamente un legame sequenziale, complementare e di somiglianza.
Il processo della metodologia di Design Thinking è strutturato step by step, in modo tale da non saltare le fasi cruciali o interrompere il corretto funzionamento del processo. Ogni stadio di lavoro deve essere svolto in team e bisogna dare il tempo ad ogni membro per riflettere e concludere le procedure previste per ogni fase, senza velocizzare troppo il processo di lavoro; altrimenti si è costretti a procedere a ritroso se le idee o contenuti elaborati non sono affini ai desideri del cliente. Il team del DT si avvale di un moderatore per progettare in tempo e correttamente tutte le fasi del processo. E' stato lo stesso moderatore del team, il Digital Marketing Specialist ad affermare:

"E' cambiato il modo di pensare e lavorare, così come di analizzare il mercato, di progettare le Personas e generare idee e concetti. Il modello DT che usiamo si basa nel ideare un prodotto/servizio in linea con le esigenze del mercato e del cliente."

Tale ha riscontrato che l'applicazione del Design Thinking nei progetti aziendali consente di migliorare il modo di organizzare e gestire il lavoro sia individualmente che in team. Infatti, questo nuovo modo di lavorare è apparso in azienda, inizialmente difficile, ma successivamente, come afferma il moderatore del DT:

> *"Il processo di lavoro risulta essere più dinamico, stimolante e iterativo."*

Sinesy riflette sulla dinamicità del processo perché consente ai membri del team di prendersi il giusto tempo per fare le scelte appropriate alla definizione del problema e allo sviluppo delle idee. Inoltre, il lavoro si dimostra stimolante in quanto molto creativo e collaborativo all'interno del gruppo. Infine, vi è l'iteratività ovvero la capacità del processo di eseguire atti ripetitivi per raggiungere l'obiettivo desiderato, ad esempio se l'idea raggiunta dal team non si avvicina ai desideri del cliente, il processo consente di retrocedere e di reiterare l'operazione svolta affinché non si raggiunge un contenuto vicino alle esigenze del cliente.
Essendoci molteplici connessioni tra il processo di DT e Agile, esploriamo il metodo Agile come un procedimento iterativo successivo al Design Thinking, che si mette in atto in fase di sviluppo del prodotto o servizio prototipato. E' prevista la presenza di uno Scrum team con mansioni personalizzate per ogni membro per assicurare la buona riuscita degli sprint che vengono programmati all'inizio del processo di lavoro.
Lo Sviluppatore, che ricopriva la figura del Product Owner del progetto, ha dichiarato che:

> *"E' cambiato il modo di sviluppare e lavorare, così come di risolvere i problemi e giungere alle soluzioni che saranno in linea con le esigenze del mercato analizzate precedentemente nel DT e ci consente di sviluppare un prodotto con basse probabilità di fallimento."*

Infatti, tutti i membri dello Scrum team sono soddisfatti di approcciarsi a questo nuovo modo di lavorare perché permette loro di avere una visione globale del lavoro; dato che quotidianamente le persone si scambiano feedback per analizzare l'andamento del processo e garantire un certo ritmo di lavoro e comunicazione nel team. Nell'intervista

con un analista del team è sorto che:

"Il processo di sviluppo è collaborativo, stimolante e iterativo."

Caratteristiche constatate dai membri dello Scrum team, che hanno osservato, come la costante collaborazione nel processo di sviluppo, lo stimolo dato dalla continua comunicazione e scambio di opinioni consente di migliorare l'ambiente in cui si lavora e il modo con cui organizzare le proprie mansioni. Questo è possibile, grazie ad una peculiarità dell'Agile, l'iteratività, che mira a ripetere con gli sprint delle semplici mansioni per agevolare lo svolgimento del lavoro individuale e in team.
L'aspetto dell'Iterative Process ci consente di acquisire maggior consapevolezza durante lo svolgimento dell'intero processo di Design Thinking e Agile, favorendo lo sviluppo di un processo di lavoro efficiente ed efficace che consente di realizzare il prodotto o servizio desiderato.

3.2.4 Team Experience

L'ultima dimensione esplorata attraverso l'analisi dei dati è la Team Experience, altro aspetto per la quale è emerso un legame tra le due metodologie. Il ruolo del team all'interno delle metodologie di lavoro ha un impatto positivo per il processo e per il singolo individuo.
Per rispondere alla domanda di ricerca rispetto al Team Experience, analizziamo i risultati ottenuti per osservare il legame di tipo self-reinforcing e complementare tra DT e Agile.
Il Team è sempre stato considerato un aspetto secondario nei paper teorici, ma riflettendo sui dati dell'azienda, non dare le giuste attenzioni al team work comprometterebbe il risultato finale. Dalle ricerche svolte in Sinesy, è emerso che il Team work consente di creare un lavoro fluido, pratico e flessibile, oltre a rappresentare un elemento essenziale di unione delle due metodologie. Limitatamente al Design Thinking, rileviamo dalla teoria descritta nel Capitolo 1, che il team deve essere multidisplinare e composto da

soggetti aventi competenze diverse, quali manageriali, tecniche e digitali. Questo aspetto, affermato dalla teoria, è stato ampliamente condiviso dai membri del team, infatti il Branding Manager ha dichiarato:

> *"In merito al team di Design Thinking ci siamo avvalsi di creare un gruppo composto da più soggetti con competenze e anche passioni diverse, in modo tale da far emergere in fase di ideazione e progettazione concetti contrastanti stimolando così la riflessione e la discussione delle possibili opzioni. L'unione di persone con competenze varie consente di aumentare la creatività, la visione del problema e le proposte."*

Ulteriori caratteristiche, presenti nei concetti teorici, sono state considerate da Sinesy, in quanto identificano l'essere del team nell'impresa. In particolare, l'azienda si è connessa con la letteratura specifica riguardo all'importanza del Team-Cliente, ovvero un gruppo capace di attivare una collaborazione radicale con il cliente per la co-progettazione di un prodotto o servizio in grado di soddisfare le esigenze dell'utente. Altra interessante prospettiva sorta dall'analisi è l'essere un gruppo Umano-empatico e Co-creativo. Si intende un team autentico, coinvolto e attivo nel progetto che è in grado di lavorare insieme e procreare un prodotto o servizio unico e di successo con individui multidisciplinari.
Queste considerazioni teoriche sono state confermate dai membri di Sinesy, infatti dalle testimonianze dell'analisi, sono emerse due osservazioni interessanti. Il Digital Marketing Specialist afferma:

> *"Il lavoro in team stimola a migliorare le relazioni con le persone e aumentare il coinvolgimento degli individui nel progetto, consentendo di contare nel supporto degli altri membri in caso di difficoltà. Il team è sottoposto ad una continua visione del problema e condivisione delle informazioni, oltre ad essere allineato nel progetto in modo tale da intervenire in situazioni problematiche."*

Il moderatore del team ha aggiunto che:

> *"Per il nostro team, è importante che ogni membro del gruppo abbia libertà di*

espressione e che sia propenso a trasmettere conoscenze e condividere proposte all'interno del team per aumentare le idee nel progetto e le riflessioni in team al fine di definire il problema e arrivare alla soluzione più affine alle esigenze del cliente."

Analogamente, la metodologia Agile, si focalizza sulla presenza di un gruppo di persone per svolgere le attività finalizzate a sviluppare il prodotto o servizio. Come descrive il Product Owner del progetto:

"Non siamo un semplice team, ma un team cross funzionale che lavora secondo i criteri dello Scrum team. Individuiamo in modo più efficiente la soluzione ad un problema formulando proposte innovative, inoltre cerchiamo di migliorare la gestione del tempo nello sviluppo del prodotto."

Questo approccio al progetto in team consente di collaborare costantemente e di condividere feedback quotidianamente. Caratteristiche del team cross funzionale che sono state condivise da tutti i membri. L'analista dello Scrum team ha citato:

"Quotidianamente ogni membro del gruppo è chiamato a condividere il proprio stato attuale nel processo, le difficoltà, soluzioni o consigli da trasmettere al team."

Agendo in questo modo il team riesce ad allinearsi al lavoro degli altri membri del team e svolgere insieme tutte le fasi del progetto. Anche queste ultime considerazioni consentono di acquisire maggior consapevolezza del ruolo del team nelle metodologie di Design Thinking e Agile.

3.3 Discussioni e conclusioni

La discussione relativa alle considerazioni conclusive è organizzata come segue.
Iniziamo rispondendo alla nostra domanda di ricerca: Che legame c'è tra Design Thinking e Agile? Che tipologia di legami si creano e rispetto a cosa?
Nella questione si rilevano quali legami si instaurano tra queste due metodologie in base ai diversi aspetti specifici e si sottolineano le implicazioni teoriche e manageriali sorte dai risultati. In primo luogo, affrontiamo l'aspetto Customer Centricity, a seguire Human Technology, Iterative Process e Team Experience facendo emergere i diversi legami identificati nel singolo caso Sinesy Srl per fornire ulteriori osservazioni e nuovi risultati che contribuiscono ad arricchire la ricerca e le teorie relative alle metodologie di lavoro. Concludiamo sottolineando i limiti del nostro studio e le strade per la ricerca futura.

Rispetto alla Customer centricity, e dall'analisi riportata nel paragrafo 3.2.1, esploriamo un legame complementare e self-reinforcing tra le due metodologie considerate.
Come abbiamo osservato, nel Capitolo 1, il canovaccio teorico specifico relativo al Design Thinking, descrive che la metodologia ha subito un cambio di prospettiva rispetto al passato, spostando al centro del processo il Cliente. Soffermandoci sull'affermazione di Tim Brown in Change by Design, egli riporta questo aspetto, come uno dei tre punti fondamentali del suo libro: "a human-centered approach to problem solving" (Brown, Katz, 2009. Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovations; p.4) [3].
Egli tratta di un soggetto che si mostra centrale nel processo innovativo in quanto circondato dalle sue esigenze, con le quali l'azienda dopo averle analizzate, sviluppa idee e proposte per creare successivamente il prodotto o servizio desiderato dal cliente attraverso un processo con visione creativa e alternativa. Analogamente i concetti teorici relativi alla metodologia Agile si soffermano sull'importanza della posizione centrale del cliente nel processo di sviluppo, che contribuisce a migliorare la relazione con il

team ed il progresso del prodotto o servizio. A tal proposito, i fondatori della metodologia Agile hanno stilato quattro valori principi, uno tra tutti pone attenzione a questo elemento: "Customer Collaboration over Contract Negotiation" (The Agile Manifesto, 2001; p.2) [1].

Dalla conoscenza teorica pregressa, si aggiunge una prima implicazione teorica nuova, il legame di complementarietà tra Design Thinking e Agile che si ricerca nella figura del cliente, colui che rappresenta l'elemento centrale che unisce le due metodologie dalle fasi iniziali del DT fino allo step finale dell'Agile. E' noto che il cliente sia centrale in entrambi i processi, ma possiamo aggiungere, grazie alla ricerca che, il cliente diventa il partecipe indiscusso nell'intero processo che unisce il DT e Agile. Si parla di un utente che svolge un ruolo fondamentale per il successo del processo.

Il Cliente nel processo non perde la sua centralità, anzi acquisisce autorità e indispensabilità nell'intero processo. Essendo completamente interpellato all'interno dei processi di DT e Agile si riesce a soddisfare le esigenze e ridurre le probabilità di insuccesso.

A queste considerazioni si collegano le implicazioni manageriali, in primo luogo si nota che dall'unione di due processi, l'utente viene interpellato dalla fase di Empathize, primo stadio del Design Thinking, fino al Prototype, ultimo momento di progettazione. Una volta generato il prototipo, il cliente è chiamato a partecipare quotidianamente al processo Agile dallo sprint planning sino alla conclusione del piano sprint. Questa centralità del cliente, può essere considerata anche Onnipresenza dell'utente nell'intero processo metodologico.

Altro effetto manageriale è la partecipazione attiva del cliente già a monte del processo, nuova osservazione rilevata dal caso di analisi che assicura al team dell'azienda delle continue conferme da parte del cliente in fase di validazione di ogni step del processo. In questo modo il progredire della ricerca e progettazione riscontrerebbe il minor numero di problemi, dato che il cliente è sempre stato integrato nel progetto, come se fosse un altro membro del team.

La posizione del cliente ha ampliato gli effetti manageriali giocando un ruolo decisivo nella capacità di decisione e la qualità nel processo, oltre a migliorare l'organizzazione

e l'ambiente di lavoro positivamente.
Semplicemente, la complementarietà rispetto al Customer Centricity crea un legame che impegna reciprocamente le due metodologie di lavoro nella progettazione e sviluppo di un prodotto o servizio che viene costantemente monitorato dal cliente, soggetto attivo, collaborativo e decisivo per le sorti del progetto.
La figura del Cliente consente di esplorare una nuova connessione, il legame di self-reinforcing tra Design Thinking e Agile. Ci si riferisce ad un'innovativa forma di connessione tra le metodologie che attraverso la presenza del cliente auto-rinforza le singole metodologie contribuendo in tutte le fasi del processo aiuto, supporto, conferme e partecipazione attiva per la realizzazione del prodotto con successo. Questo nuovo legame contribuisce ad aggiungere valore alle teorie preesistenti relative al ruolo centrale del Cliente (HCD) nelle metodologie, oltre ad accrescere gli effetti teorici relativi all'unione tra le due metodologie.
E' chiaro, che la User Centricity, sia teoricamente già affermata in entrambe le metodologie, ma dalla nostra ricerca possiamo aggiungere valore alla teoria, riflettendo sul supporto che la centralità dell'utente dia in ogni metodologia e come consenta di sviluppare un prodotto o servizio affine alle esigenze. Per quanto concerne l'effetto manageriale del legame self-reinforcing, abbiamo rilevato che la partecipazione dell'utente nel DT migliora la definizione del problema e la progettazione della soluzione desiderabile. Allo stesso modo, questo impatto positivo del cliente nella prima metodologia consente uno sviluppo del prodotto finale eccellente e con una bassa percentuale di errore nella metodologia Agile.

Rispondendo alla domanda di ricerca rispetto all'aspetto della Human Technology, esploriamo un legame self-reinforcing e di somiglianza tra le due metodologie considerate. Il contenuto teorico relativo all'impatto uomo-macchina, analizzato nel Capitolo 1, non è stato largamente considerato, poichè i fondatori e i principali esponenti del Design Thinking e Agile hanno esposto solo alcune osservazioni indirette. Tra le più conosciute ricordiamo la seguente menzione: "Design Thinking is a human-centered

approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology and the requirements for business success." (Brown, 2009, IDEO Design Thinking) [10].

Questa citazione riepiloga le basi della metodologia del Design Thinking, quali la centralità del cliente, considerata sopra, e come l'utilizzo di strumenti tecnologici aiuta a raggiungere i bisogni del cliente e dell'azienda per arrivare al successo. Questa osservazione, limitata alla metodologia DT, è molto simile ai concetti della metodologia Agile che, non apertamente considerano "tecnologia", i software specifici e altri tool digitali, che vengono impiegati durante tutto il processo di sviluppo. A supporto della nostra considerazione, citiamo un altro caposaldo dell'Agile: "Working software over comprehensive documentation" (The Agile Manifesto, 2001; p.2) [1].

Attraverso le osservazioni delle due metodologie si contribuisce ad aggiungere valore alla letteratura considerata, innanzitutto, si coglie un legame di self-reinforcing, in quanto il ruolo della tecnologia rappresenta uno strumento di rafforzo per ogni metodologia. Nel Design Thinking, la tecnologia è di supporto alla creatività, alla definizione del problema e all'ideazione della soluzione. Mentre nell'Agile, l'utilizzo della tecnologia svolge un ruolo primario essendo lo strumento necessario che consente di sviluppare il prodotto. Le conseguenze manageriali del legame di self-reinforcing tra le due metodologie riflettono sull'auto-rafforzare il singolo processo attraverso la tecnologia e di creare con essa un punto d'incontro tra uomo e macchina digitale che permette di velocizzare l'intero processo, migliorare la condivisione delle informazioni e gestire efficacemente i rapporti team-cliente.

Altro legame osservato nell'analisi della prospettiva di Human Technology è la somiglianza tra le due metodologie. Ogni fase prevede l'utilizzo di strumenti tecnologici, ad esempio nel Design Thinking ci si serve, nelle prime fasi, del Brainstorming e dei mezzi del Service Design, come le Personas e Empathy Map. Mentre nell'Agile, si utilizzano dei software tool per lo sviluppo del prodotto in fasi. Parliamo di metodologie che per ogni fase si avvalgono di strumenti tecnologici diversi con funzionalità varie, come Personas nel DT per personificare il target di riferimento e software tool nell'Agile per

formalizzare il prodotto reale. Il legame di somiglianza si manifesta con effetti manageriali positivi, dove ogni strumento utilizzato negli stadi metodologici influisce nelle relazioni tra i membri del team e nella realizzazione del processo di lavoro in modo efficace, veloce, innovativo e semplice dando una svolta al modo di lavorare in azienda con un impatto umano-tecnologico.
L'analisi relativa all'importanza della tecnologia nel processo ci permette di osservare come le prospettive di self-reinforcing e di somiglianza nelle metodologie consentono di ampliare le implicazioni teoriche esistenti focalizzandosi sul ruolo uomo-macchina e sul miglioramento delle relazioni che intercorrono tra loro. Le considerazioni teoriche, contenute nel Capitolo 1, a stento citano e calcolano la tecnologia come elemento cardine delle metodologie, l'azienda invece focalizza molta attenzione all'interazione umano-tecnologica, in quanto la considera un carattere che genererà valore considerevole in futuro.

I legami sorti rispetto alla Iterative process sono la sequenzialità, complementarietà e somiglianza. Considerando la letteratura presente nel Capitolo 1, partiamo dalla seguente citazione: "The design process is best described metaphorical as a system of spaces rather than a pre-defined series of orderly steps. The spaces demarcate different sorts of related activities that together form the continuum of innovation." (Brown, 2008, Design Thinking, Harvard Business Review; p.88) [2].
Dalle affermazioni di Brown e degli altri esperti, si rileva un sistema di spazi nel processo della metodologia DT, che ci consente di aggiungere considerazioni nuove alle teorie esistenti. Allo stesso modo anche la metodologia Agile riscontra una struttura del processo precisa, in particolare lo Scrum vede ogni individuo partecipe delle fasi del processo e viene così definito: "With the scrum-based approach, the establishment project is completed stage by stage, by splitting the overall project into several mini-projects, each of that is called a sprint." (Mohammad, Seyyed e Mohammadreza, 2016, Adapting the scrum methodology for establishing the dynamic inter-organizational collaboration; p.855) [17].

Anche in questo caso, i risultati dell'analisi contribuiscono ad aggiungere qualità alle teorie esistenti. Riflettendo sul processo di DT e Agile si riscontra un primo legame di sequenzialità nella quale i processi vengono messi in atto alla precisione da parte del team, per ottenere un prodotto o servizio idoneo alle esigenze del cliente. Si progetta l'oggetto avvalendosi, in primis, della metodologia del DT e, a seguire in fase di sviluppo, l'Agile per assicurasi una miglior gestione del processo di lavoro senza avere intoppi ma bensì sicurezza nell'esecuzione delle fasi di lavoro secondo i bisogni del cliente. Questa implicazione manageriale è consigliata da Sinesy per procedere secondo un certo ordine da DT all'Agile. Recentemente, solo Gartner [2] ha fornito una possibile combinazione delle metodologie di lavoro, non esistono altre fonti teoriche che esplorano questa prospettiva di azione, sarebbe opportuno approfondire le teorie esistenti, aggiungendo questo legame analizzato, anche da Gartner, per arricchire le considerazioni teoriche attuali relative all'importanza di eseguire un processo di lavoro in modo progressivo.

Altro legame sorto è la complementarietà tra le due metodologie rispetto al processo. In questo caso, si riflette su due processi che sono entrambi sviluppati in fasi diverse ma che attraverso la rielaborazione del loro modo di pensare, realizzare e lavorare consentono di finalizzare lo stesso obiettivo, quello di soddisfare il cliente e di creare un prodotto o servizio di successo. La capacità di entrambe le metodologie di raggiungere lo stesso obiettivo attraverso un particolare cambiamento del modo di vedere le cose consente di aggiungere nuovi elementi che diventano fondamentali per le teorie esistenti. A dimostrazione la letteratura esistente cita: "Design isn't just about making things beautiful; it's also about making things work beautifully." (Martin, 2013, Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage; p.58) [15].

Inoltre, la complementarietà nel processo consente di ottenere effetti manageriali quali una miglior organizzazione del modo di pensare e lavorare, influendo sull'organizzazione interna aziendale e dei team che vi lavorano. A questo si aggiunge il raggiungimento dell'obiettivo che è un fatto comune in entrambi i processi di lavoro che prevedono di analizzare, riflettere e dare vita ad un prodotto o servizio.

Infine, come ultimo legame riscontrato vi è la somiglianza nei due processi. Iterattività, dinamicità e stimolazione sono le tre caratteristiche comuni nelle due metodologie che ragionano sul legame che intercorre all'interno del processo di lavoro. Queste peculiarità aggiungono valore alle teorie esistenti in merito al processo metodologico. In aggiunta, il legame conferisce effetti manageriali rilevanti, l'iterattività prevede che gli atti del processo si ripetono al fine di consentire la buona riuscita del progetto. Al tempo stesso, i processi risultano essere dinamici e stimolanti in quanto garantiscono una forte collaborazione, interazione e creatività nel team.

Rispetto al Team Experience, esploriamo un legame di tipo self-reinforcing e complementare tra DT e Agile. Partendo dalla letteratura considerata nel Capitolo 1, consideriamo la seguente citazione: "The main tenet of design thinking is empathy for the people you're trying to design for. Leadership is exactly the same thing – building empathy for the people that you're entrusted to help" (Kelley, 2014, Speaks about Brand Leadership) [16].
Questo ci consente di riflettere sul fatto che non ci si basa solo su un approccio Human Centered del Cliente, ma si cerca di ampliare la propria sfera di azione coinvolgendo le persone nella ricerca e progettazione, ovvero i membri dei team. Allo stesso modo la metodologia Agile fonda le sue basi sulle persone che vi lavorano. Si cita: "Agile methods derive much of their agility by relying on the tacit knowledge embodied in the team, rather than writing the knowleadge down in plans." (Boehm, 2002, Get ready for Agile Methods with care; p.66) [1].
La letteratura citata da Kelley e Boehm, rappresenta solo un esempio, di come il ruolo del team nel processo metodologico assume valore. I risultati dell'analisi contribuiscono ad ampliare notevolmente la teoria esistente. Riguardo al legame di self-reinforcing tra le metodologie, tale si manifesta nella presenza simultanea di un team forte e strutturato all'interno di ogni metodologia che auto-rinforza il processo. All'interno del DT si ritrova un team work multisciplinare, mentre nell'Agile uno Scrum team cross funzionale. Questo legame conferisce implicazioni manageriali favorevoli al processo

metodologico, infatti, entrambi operando singolarmente all'interno del loro processo si assicurano di raggiungere l'obiettivo e collaborano per ottenere un risultato finale di successo. Il lavoro in gruppo è diventato nelle metodologie un'attività stimolante, produttiva, coinvolgente e comunicativa. Tanto che attraverso la collaborazione nella co-progettazione del progetto sono stati esplorati nuovi risultati positivi, quali la solidità, la precisione, l'innovazione e creatività, la sicurezza e l'entusiasmo. Attributi emersi dal consolidamento del processo di lavoro in team che aggiungono riflessioni nuove ai concetti teorici esaminati. Questi caratteri positivi, oltre a contraddistinguere il legame self-reinforcing delle due metodologie, fondano le basi del legame complementare. Tale si basa sul fatto che la presenza di due team che collaborano insieme all'interno di un processo di lavoro complesso consentono di gestire nel tempo e in tutte le sue fasi un progetto di lavoro quasi alla perfezione. Le conseguenze manageriali del team in merito al legame complementare prevedono di avvalersi in un primo momento di un team work del DT, che poi si unisce allo Scrum team creando un Team work che co-evolve con il processo, generando effetti positivi come la continua collaborazione, innovazione e stimolo di raggiungere il miglior risultato finale che sia affine alle esigenze del cliente e del mercato di riferimento. Considerando le implicazioni teoriche relative al legame di complementarietà tra le metodologie, si aggiungono nuovi contenuti alla teoria esistente quale il ruolo del team che co-evolve e collabora.

3.3.1 Limiti

Abbiamo riscontrato che il singolo caso in questione ha una serie di limitazioni.
La nostra analisi si è concentrata sui legami che esistono tra Design Thinking e Agile, che sono stati esplorati nell'analisi qualitativa, e sul ruolo della conoscenza teorica ricercata che consente di migliorare i concetti precedentemente acquisiti.
L'impatto dei principi metodologici analizzati nel processo, mostrano che ci possono essere una serie di aspetti limitanti quali:

- Un singolo caso studio che limita i confronti nelle diverse tematiche, focalizzando

l'attenzione su un solo caso aziendale.

- Una PMI del Nord-Est Italia che mette in pratica le metodologie di lavoro in funzione ai progetti e ai lavori che prende in carico nel territorio italiano e in parte europeo.
- Il tempo di utilizzo delle metodologie di lavoro, in questo caso, sono 3 anni che l'azienda pratica queste metodologie perciò non ha ancora abbastanza esperienza e informazioni.
- Un singolo progetto considerato, ovvero un progetto di ricerca nella quale ho lavorato, come stagista, ed ho avuto modo di osservare solo alcuni aspetti.

3.3.2 Traiettorie future

L'analisi qualitativa del singolo caso in questione ci ha permesso di riflettere e ricercare nuove prospettive metodologiche. Sono emerse numerose traiettorie future che si dovrebbero esplorare più a fondo riguardo all'aspetto Human Technology, Iterative Process e Team Experience nelle metodologie.
Considerando la tecnologia, abbiamo osservato che il Design Thinking e Agile lavorano assiduamente a contatto con gli strumenti tecnologici che diventano per i membri del team l'utensile essenziale e d'appoggio per la realizzazione del progetto. L'impatto innovativo, empatico-tecnologico e strumentale dovrebbe essere analizzato per comprendere le implicazioni della Human Technology che lega le due metodologie. Questo potrebbe far affiorare nuove dinamiche e risultati futuri favorevoli legati al legame di self-reinforcing o di somiglianza tecnologica. Inoltre, l'aspetto della Human Technology potrebbe assumere in futuro un'importanza teorica rilevante nelle singole metodologie e nel loro legame che non è stato considerato elemento essenziale dai fondatori del DT e Agile.
Dall'analisi dell'Iterative process, si segnala come futura traiettoria le implicazioni manageriali relative al legame complementare nel processo. Effetti utilizzati per capire

quali altri aspetti positivi si nascondono dall'unione delle due metodologie di lavoro che potrebbero dar vita a situazioni performanti efficaci nel sistema lavorativo. Inoltre, sarebbe opportuno esplorare anche le implicazioni teoriche relative all'importanza dell'aspetto iterativo nel processo metodologico, e come questa futura traiettoria ci consentirebbe di cambiare le abitudini dell'azienda e migliorare le performance aziendali nella realizzazione del prodotto. Relativamente, al legame di somiglianza nell'Iterative process, sarebbe opportuno approfondire le implicazioni manageriali per far sorgere situazioni performanti e ulteriori dinamiche di gruppo o individuali relative al criterio iterativo, dinamico e stimolante all'interno del processo.
Abbiamo riscontrato che, anche nell'aspetto Team Experience, è emersa una traiettoria futura che dovrebbe considerare le implicazioni manageriali, ovvero tutti gli attributi sorti dal consolidamento nel processo del rapporto del team dall'unione delle metodologie per aggiungere valore alle teorie esistenti. In merito, invece, al legame di complementarietà tra le metodologie in ottica di Team Experience, è sorto che si dovrebbe esplorare con attenzione le implicazioni che spingono il cliente ad essere parte integrante del Team work e perché i team consentono al cliente di entrare nel gruppo e seguire le fasi dell'intero processo. Si potrebbe, inoltre, cercare di approfondire come l'ingaggio del cliente nel team di lavoro consenta di sviluppare dinamiche e performance particolari che potrebbero essere determinanti nel processo di progettazione e sviluppo di un prodotto o servizio.

Conclusioni

Lo studio e l'analisi delle metodologie di lavoro applicate da Sinesy Srl ci hanno permesso di conoscere e approfondire le logiche e le traiettorie presenti e future in merito a questa nuova tematica che sta interessando molte aziende. L'attenzione rivolta all'analisi qualitativa ci ha aiutato a rispondere alla nostra Domanda di ricerca: Che legame esiste tra DT e Agile? Che tipologia di legami si creano e rispetto a cosa?
Attraverso il Coding, ottenuto dall'analisi dei dati dell'azienda del Nord-Est Italia, abbiamo esplorato quattro connessioni diverse tra Design Thinking e Agile quali, la complementarietà, il self-reinforcing, la sequenzialità e la somiglianza.
Attualmente, non si trovano canovacci teorici che parlano apertamente di questi legami tra le due metodologie, sussistono solo alcune valutazioni poste da altre aziende che trattano di queste particolari connessioni che potrebbero far nascere in futuro delle traiettorie manageriali e teoriche assai rilevanti per la posizione del Cliente nel sistema metodologico, per il ruolo del Team nel processo, per l'interazione uomo-macchina nel sistema e per la gestione e organizzazione del processo di lavoro.
Le riflessioni estratte dall'analisi evidenziano nuovi legami, che, combinando DT e Agile potrebbero fare la differenza tra successo e fallimento. Questo accade quando il DT porta un mindset che consente di sviluppare il pensiero dirompente, mentre Agile ci consente di realizzare qualcosa di tangibilmente produttivo. I legami esplorati dalle due metodologie migliorano notevolmente il valore del Cliente e del Team che lavorano all'interno del progetto consentendo di sviluppare un prodotto o servizio di qualità che sfrutta l'innovazione e soddisfa pienamente i bisogni dell'utente. Tra le considerazioni hanno spiccato anche l'approccio uomo-macchina, in ambito tecnologico, e l'importanza del processo iterativo che aumenta la qualità di percezione delle metodologie, contribuendo ad uno sviluppo proficuo del prodotto o servizio.

Elenco Figure

1.1 Design Thinking Framework di Tim Brown (Brown, 2009) 11
1.2 Design Thinking Process (Non-Linear) vs Golden Circle Theory (Linear) 12
1.3 The knowledge funnel from The Design of Business by Roger Martin, 2009 14
1.4 Iterative process of Design Thinking, HPI School of Design Thinking, 2013 18
1.5 Cyclical process of Design Thinking, IDEO Tim Brown, Harvard Business Review, 2008 20
1.6 Timeline Evoluzione Modelli Design Thinking 21
1.7 IDEO Deep Dive Model, 1990 22
1.8 Deloitte Model, 2006 23
1.9 D. School Model 24
1.10 Ulrich Weinberg e Stanford, 2008 25
1.11 Zurb University Model 25
1.12 The Double Diamond Diagram, 2005 26
1.13 IBM Design Thinking Model, 2013 27
1.14 IDEO Model 28
1.15 Google Sprint Process 28
1.16 Cambiamento di Prospettiva, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano 32
1.17 Da Change Management alla confidenza, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano 32

1.18 Paradigmi del Design Thinking, Osservatorio Design Thinking for Business 2019, Politecnico di Milano 34
1.19 Metodologie in evoluzione con rielaborazione di Geert Claes, "When, which... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile?" 2017 38
1.20 Rielaborazione del Double Diamond, New Digital Service, Framework del DT 39
1.21 Modello Stakeholder Map (Esempio) 43
1.22 Esempio Modello Personas 44
1.23 Esempio Modello Empathy Map 44
1.24 Esempio Modello Customer Journey Map As Is 45
1.25 Esempio Modello Value Proposition Canvas 47
1.26 Esempio Modello Business Model Canvas 48
1.27 Esempio Modello Service Blueprint 49
1.28 Scrum Process, Agile Methodologies 54

2.1 Timeline Metodologie di lavoro Sinesy Srl 63
2.2 Combine Methodologies, Gartner 2016 67
2.3 Sinesy Design Process: The Double Diamond 69
2.4 The Double Diamond, Macro-fase Understanding 71
2.5 Workshop 1: Creazione profili Personas e Validazione 73
2.6 Workshop 2: Personas validata 73
2.7 Workshop 2: Creazione Stakeholders Map ed Empathy Map relative alla Personas validata 74
2.8 Workshop 3: Analisi Customer Journey Map 74
2.9 The Double Diamond, Macro-fase Generating 76
2.10 Workshop 5: Value Proposition Canvas 78
2.11 Workshop 6: Da Wireframe a Mockup 79
2.12 Confronto Double Diamond e Sinesy Double Diamond 80
2.13 Combine Methodologies, Gartner 2016 81
2.14 Tipologie di test MVP 82

2.15 Approccio Scrum in Sinesy 84

3.1 Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal . . 92

3.2 Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal . . 93

3.3 Achieving rigor in qualitative analysis: Representing Data, S. Grodal . . 95

Elenco Tabelle

1.1 Legame Categorie e Fasi del processo di DT 29
1.2 Confronto Modelli del Design Thinking 29
1.3 DT vs SD 31
1.4 Confronto Pre-concept vs Concept 46
1.5 Design Thinking VS Agile Methods 57

3.1 Fonti primarie e secondarie 91
3.2 Achieving rigor in qualitative analysis: Eight potential analytical moves, S. Grodal 93

Bibliografia

[1] Boehm, (2002). Get ready for Agile Methods with care; 64-69.

[2] Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 6, 84-92.

[3] Brown, T., Katz, B. (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovations. New York: Harper Collins Publishers.

[4] Brown, T., Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review: Stanford School of Business, 29-35.

[5] Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, 8 (2), 5-21.

[6] Chasanidou, D., Gasparini, A.A., Lee, E. (2014). Design Thinking Methods and Tools for Innovation in Multidisciplinary Teams. IN: Innovation in HCI: What Can We Learn from Design Thinking?, pp. 27–30.

[7] Corbin, J., and A. Strauss (2014). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 4th ed. Los Angeles: Sage.

[8] Eisenhardt, K.M., (1989). Building theories from case study research. Acad. Manage. Rev.. 14 (4), 532–550.

[9] Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B., (2008). What passes as a rigorous case study? Strateg. Manage. J. 29, 1465–1474.

[10] Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. Organ. Res. Methods 16, 15–31.

[11] Gonen, Esra (2019) "Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009)," Markets, Globalization Development Review: Vol. 4: No. 2, Article 8.

[12] Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. Academy of Management Review, 24: 691–710.

[13] Liedtka, J., Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Tool kit for Managers. Columbia University Press, NY.

[14] Martin, R. (2010). "Design thinking: achieving insights via the knowledge funnel", Strategy Leadership Vol. 38, No. 2, p. 37-41.

[15] Martin, R. (2013). Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage, p.58.

[16] MaryAnne M. Gobble (2014) Design Thinking, Research-Technology Management, 57:3, 59-62.

[17] Mohammad R., Seyyed M., Mohammadreza R., (2016).Adapting the scrum methodology for establishing the dynamic inter-organizational collaboration, 852-866.

[18] Pekka Abrahamsson, Juhani Warsta, Mikko T. Siponen, and Jussi Ronkainen. (2003). New Directions on Agile Methods: A Comparative Analysis. In Proc. of the 25th Int. Conf. on Software Engineering (ICSE '03). IEEE, 244–254.

[19] S. Grodal, M. Anteby, AL. Holm, (2021). Achieving rigor in qualitative analysis: The role of active categorization in theory building - Academy of Management Review, 46 (3), 591-612.

[20] Schwaber, K. (2004). Agile Project Management with Scrum, Microsoft Press, Redmond, WA.

[21] Stickdorn, M., Schneider, J. (2010). This is Service Design Thinking; Basics, Tools, Cases. BIS Publishers, Amsterdam.

[22] Tim Brown and Jocelyn Wyatt. (2010). Design thinking for social innovation. Development Outreach 12, 1, 29–43.

Sitografia

[1] Agile Methods (2017), The Agile Manifesto, agilemanifesto.org.

[2] Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile (2016), Gartner gartner.com.

[3] D.School, Stanford University, dschool.stanford.edu.

[4] Design Council Model, designcouncil.org.uk .

[5] Design Thinking for Business, Politecnico di Milano, dt4b.polimi.it.

[6] Design Thinking Guide: What, Why and How, (2017) designorate.com.

[7] Design Thinking, Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano, (2018) blog.osservatori.net.

[8] Google Sprint Process, designsprintkit.withgoogle.com.

[9] IBM Model, ibm.com.

[10] IDEO Design Thinking Model, designthinking.ideo.com .

[11] Lean Startup e MPV, Sprint Lab (2021) sprintlab.it.

[12] Mapping Design Thinking (2019), Osservatorio Design Thinking for Business del Politecnico di Milano, osservatori.net.

[13] Measuring the impact of Design Thinking, (2018) designorate.com.

[14] Schwaber, K. (2009), detailed information on Scrum methods, Scrum.org.

[15] Sinesy Srl, sinesy.it.

[16] Kelley, (2014), Speech about Brand Leadership, Speech.

[17] Stanford D.School Model, dschool.stanford.edu.

[18] The Scrum Process (2017), Agile Methods, scrummethodology.com.

[19] What is Agile and what is Scrum? cprime.com.

[20] Why Design Thinking works (2018), Harvard Business Review, hbr.org.