

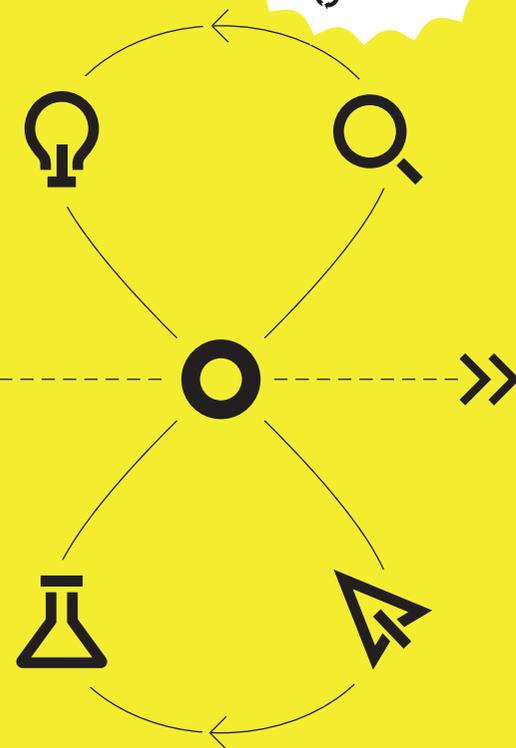
NUOVI STRUMENTI, SKILL E MINDSET  
PER LA STRATEGIA E L'INNOVAZIONE

DESIGN A

> **BETTER  
BUSINESS**

Patrick van der Pijl, Justin Lokitz e Lisa Kay Solomon  
Design a cura di Erik van der Pluijm e Maarten van Lieshout

INCLUDE  
STORIE PERSONALI  
ED ESPERIENZE DI  
**30 DESIGNER**  
E LEADER DI PENSIERO



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



**DESIGN A  
BETTER BUSINESS**



# **DESIGN A BETTER BUSINESS**

NUOVI STRUMENTI, SKILL E MINDSET PER LA STRATEGIA E L'INNOVAZIONE

Patrick van der Pijl, Justin Lokitz e Lisa Kay Solomon

Design a cura di Erik van der Pluijm e Maarten van Lieshout

Titolo originale: *Design a better business. New tools, skills, and mindset for strategy and innovation*  
Copertina e progetto grafico interni: Erik van der Pluijm & Maarten van Lieshout  
Copyright © 2016 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved

Traduzione dall'inglese e adattamento all'edizione italiana: Quo-d  
Contributi originali per l'edizione italiana di Cristiano Arrigoni, Roberto Battaglia, Francesco Zurlo  
Impaginazione edizione italiana: Imagine

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

Questa pagina ti fa sentire incerto o ti spaventa?  SÌ  NO

# COME USARE

## CONTENUTI

<b>INTRODUZIONE</b>	P08	Design a better business e il double loop
<b>&gt; PREPARAZIONE</b>	P24	Prepara il tuo team, il tuo contesto e il modo in cui lavori
<b>● PUNTO DI VISTA</b>	P46	Diventa un ribelle, sviluppa la tua vision e definisci i design criteria
<b>🔍 COMPrensione</b>	P82	Comprendi il tuo cliente, il tuo contesto e il tuo business
<b>💡 IDEAZIONE</b>	P124	Impara a ideare, a espandere le tue idee e a selezionare le idee
<b>🎯 PROTOTIPAZIONE</b>	P152	Partorisci le idee, abbozza e produci dei prototipi
<b>🧪 VALIDAZIONE</b>	P180	Trova l'ipotesi più rischiosa, sperimenta e cambia
<b>➔ SCALARE</b>	P214	Quando e come scalare; il livello di prontezza dell'investimento
<b>APPENDICE</b>	P262	L'indice, gli autori e i ringraziamenti

**8** | CAPITOLI

**48** | CASE STUDY

**20** | STRUMENTI

**7** | SKILL ESSENZIALI

**29** | DESIGNER

**36** | SUGGERIMENTI

**> 150** | VISUALS

# QUESTO LIBRO

RICCO DI **STORIE ED ESPERIENZE PERSONALI**  
DI **29 DESIGN PROFESSIONISTI**  
E OPINION LEADER COME...

STEVE BLANK  
IMPRENDITORE SERIALE,  
AUTORE, DOCENTE  
P243

DOROTHY HILL  
VP OF STRATEGY, ING BANK  
P63

ROB FITZPATRICK  
AUTORE, *THE MOM TEST*  
P89



## LEGENDA DEGLI STRUMENTI



### PERSONALE

Questo tool richiede personalità.



### OPERATIVO

Questo tool ti aiuta a costruire qualcosa.



### GENERA OPZIONI

Questo tool ti aiuta a creare opzioni.



### CREA FOCUS

Questo tool ti aiuta a decidere e selezionare.



### SESSIONE NORMALE

Normale sessione di lavoro.



### PENTOLA A PRESSIONE

Sessione ad alta intensità.



### DIMENSIONE DEL TEAM

Piccole o grandi dimensioni del team.



### RIVEDI

Quanto spesso hai bisogno di rivedere questo?

Abbiamo progettato questo libro pensando a te! A differenza di molti libri, questo può essere letto in diversi modi.

Innanzitutto, puoi leggerlo dalla prima all'ultima pagina. I capitoli si integrano a vicenda. Oppure, puoi scorrere le pagine per trovare le cose che ti interessano, come i nuovi strumenti e skill. Inoltre, abbiamo creato dei percorsi veloci nel caso ci sia qualcosa di specifico che vuoi imparare subito.

**INIZIA A  
LEGGERE!**



**L'INCERTEZZA:**

**LA TUA**

**ARMA SEGRETA**

Il mondo intorno a te – e al tuo business – è pieno di incertezza. Ma all'interno di quell'incertezza ci sono innumerevoli opportunità per progettare (o riprogettare) dei business che cambino le regole del gioco. Queste opportunità sono lì da cogliere, se tu sai come cercarle.

Il mondo è cambiato. Non solo le abitudini dei consumatori, le tecnologie e altri trend stanno sradicando attività commerciali un tempo fiorenti, ma anche interi mercati stanno mutando ed emergendo dall'incertezza e dalla natura imprevedibile dell'attuale network economy. È interessante (irritante per alcuni), che molte delle aziende che stanno guidando l'assalto – e il cambiamento – non esistessero vent'anni fa. Non è che questi nuovi player sono solo fortunati o impiegano persone più intelligenti o più capaci. Quindi, come hanno fatto a trovare l'oro in alcuni dei posti più improbabili? In una parola: design.

Design significa fondamentalmente migliorare il modo in cui si guarda il mondo. È un processo ripetibile e disciplinato che chiunque può apprendere e utilizzare per creare valore unico e qualificato. Design non significa gettare via i processi e gli strumenti che hai. Al contrario, è l'esatto opposto. Come il design ha permesso a innumerevoli startup di creare nuovi modelli di business e mercati, il design ti aiuterà anche a decidere quando e quali strumenti usare per imparare qualcosa di nuovo, persuadere gli altri a intraprendere un percorso diverso, e in definitiva a prendere decisioni migliori (di business).

Soprattutto, design significa creare le condizioni attraverso cui le imprese possono fiorire, crescere, ed evolvere a dispetto dell'incertezza e del

cambiamento. Le imprese migliori sono appunto quelle che affrontano i problemi in un modo nuovo e sistematico, focalizzandosi soprattutto sul fare piuttosto che su progettazione e previsione. I business migliori uniscono design e strategia per sfruttare l'opportunità al fine di guidare la crescita e il cambiamento in un mondo che è incerto e imprevedibile.

Questo libro ti fornirà nuovi strumenti, skill e mindset per sfruttare le opportunità generate dall'incertezza allo scopo di progettare un business migliore. Abbiamo incluso molti esempi reali di persone che hanno padroneggiato i fondamenti del design, così come casi specifici di aziende che hanno creato cambiamento usando il design come base del processo decisionale. Come il design è un processo ripetibile, così questo libro è fatto non solo per guidarti nel tuo percorso di design, ma anche per fornirti un riferimento continuo e aiutarti a espandere il design da un progetto o da un prodotto all'intera azienda. ■

---

**HAI TUTTO  
DA GUADAGNARE**

---



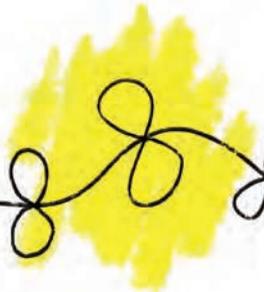
# DIVENTA UN DESIGNER



## PERCHÉ TUTTO QUESTO ENTUSIASMO SUL DESIGN

Design sta diventando velocemente una di quelle parole come «innovazione». Ha significati differenti per persone diverse. Può essere un sostantivo, un aggettivo, un verbo. Design è fondamentalmente un approccio che permette di guardare al mondo e generare nuove possibilità per renderlo migliore.

Design è sia un processo, sia un modo di pensare. È un insieme di procedure pensato per ricavare valore nuovo e sostenibile dal cambiamento e dall'incertezza. Permette a individui e aziende di essere più flessibili ed elastici a dispetto del continuo cambiamento. Purtroppo, l'opposto del design è dove spesso ci ritroviamo



noi stessi: a lottare goffamente quando ci accade un cambiamento imprevisto.

### CON UN GRANDE POTERE...

La buona notizia è che tu sei già un designer, almeno per parte del tempo. Ogni volta che sviluppi una strategia o prendi una decisione basandoti su un'intuizione, stai agendo come un designer. La notizia non molto buona è che molti degli strumenti che probabilmente usavi per aiutarti a prendere quelle decisioni forse non sono più così utili come lo erano una volta, almeno non da soli. Quindi, cosa fanno i designer e quali strumenti li aiutano a prendere decisioni migliori?

### ITERAZIONE

Il segreto del design – e dei suoi strumenti – è che è un processo **ripetitivo** con cui i designer, come te, iniziano con un punto di vista, escono e osservano il mondo per dar forma a quel punto di vista, creano opzioni che potrebbero rivolgersi alle opportunità che vedi, validano le opzioni ed eseguono quelle che meglio rispondono alle opportunità. Soprattutto, i designer non si focalizzano mai unicamente sull'esecuzione dell'opzione scelta. Il design è continuo e ripetuto; è fatto per affrontare l'ambiguità e il cambiamento in una modalità a lungo termine. ■

---

**DESIGN È UN APPROCCIO ORGANIZZATO  
PER CERCARE, IDENTIFICARE E CATTURARE VALORE.**

# DESIGNER: UN RIBELLE CON UNO SCOPO

## LE 7 SKILL ESSENZIALI

### TUTTO INIZIA DAL CLIENTE.

Osservare i clienti per capirli ti darà intuizioni fresche riguardo i loro bisogni. Devi porre le domande giuste per ottenere le risposte che cerchi.

### PENSA E LAVORA IN MODO VISUAL!

Lavorare in modo visual ti aiuta a vedere il quadro generale, ad avere chiarezza su argomenti complessi, a creare un supporto visuale per le tue discussioni strategiche e ad ingaggiare il tuo pubblico.

### NON PROCEDERE DA SOLO. NON SEI IL PIÙ INTELLIGENTE DI TUTTI.

Raccogli intuizioni diverse lavorando insieme. Connettere i cervelli nella stanza e nel tuo mercato ti permetterà di scoprire opportunità nascoste.

### RACCONTA STORIE E CONDIVIDI L'ESPERIENZA.

Le storie hanno un chiaro inizio e una chiara fine, e molto probabilmente hanno degli eroi in cui la tua audience si può immedesimare. Le grandi storie restano impresse nella memoria. Le grandi storie saranno raccontate da altri. Le grandi storie si propongono.



**MANTIENILO  
SEMPLICE.**

Semplicemente inizia. Non provare a creare il prodotto finale. Non aggiungere caratteristiche che non risolvono problemi reali.

**AVVIA PICCOLI  
ESPERIMENTI E  
IMPARA.**

Da ogni piccola iterazione e tentativo si ricaveranno un sacco di nuove utili intuizioni – cose che non avresti mai imparato se tu avessi iniziato subito a costruire. La realtà è diversa da ciò che pensi.

**ABBRACCIA  
L'INCERTEZZA.  
È NUTRIMENTO  
PER IL CERVELLO.**

Tranne il cambiamento, non esiste nessuna certezza nel business. Accettalo e sfrutta le opportunità che provengono dall'incertezza.

# DESIGN A BETTER

## CONNETTI INNOVAZIONE, BUSINESS E STRATEGIA

Così, ora sei un designer a cui è stato assegnato l'obiettivo di progettare un business migliore. Cosa dovrebbe avere un business per essere migliore? E come ci si dovrebbe muovere per progettare un business migliore?

Molti business esistenti e affermati, specialmente quelli che non sono startup, si concentrano solamente a portare i prodotti sul mercato riducendo i costi e incrementando i margini. In questi business, la strategia è realizzata in modo lineare: preparata ed eseguita. Quello che manca spesso in questa situazione è il cliente dalla parte opposta della transazione, così come la persona che progetta e sviluppa prodotti e servizi per soddisfare qualche bisogno del cliente.



**PUNTO DI VISTA** P46

I designer, al contrario, pensano sempre al cliente. Affrontano le persone e i problemi da una prospettiva particolare, ispirata da specifici strumenti di design come l'ideazione, la prototipazione, e la validazione. Usano strumenti, skill e mindset centrati sulla persona per cercare, progettare ed eseguire nuove proposte di valore e modelli di business basati su quanto hanno imparato. I designer fanno questo continuamente, reiterandolo costantemente per scoprire opportunità dentro la nebbia dell'incertezza.

# BUSINESS

In questo libro, troverai il percorso del designer rappresentato in un modo nuovo. Il tuo punto di vista è al centro del processo di design, che è sempre influenzato e ispirato dalla comprensione, ideazione, prototipazione e validazione. Questo processo è reiterato e ciclico.

Quindi, cos'è un business migliore? Il business migliore è quello che mette la persona al centro e connette strumenti, procedure e processi di design.

Per fare questo devi impiegare un rigoroso processo di design – usando i tuoi nuovi strumenti, skill e mindset – così da guidare le tue decisioni di business e i risultati anziché che guidare solamente la quotidianità (business as usual).

Così facendo, le tue opzioni per il futuro diventeranno molto più chiare; come designer, inizierai inequivocabilmente a vedere delle opportunità dentro la nebbia dell'incertezza. >>



**COMPrensione** P82



**IDEAZIONE** P124



**PROTOTIPAZIONE** P152



**VALIDAZIONE** P180

C'è una ricerca continua di nuovi clienti, proposte di valore e modelli di business – con applicazioni di business e di scala. Come designer, è tuo compito fare questo collegamento. È tuo compito, mediante il design, considerare e testare nuove opzioni affinché i business siano sostenibili e possano crescere. È tuo compito considerare la persona per cui stai facendo design, la quale ispirerà il tuo unico punto di vista.

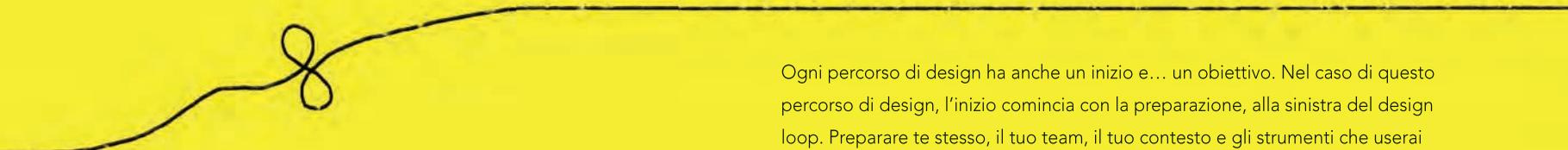
# IL DOUBLE LOOP

# LOOP

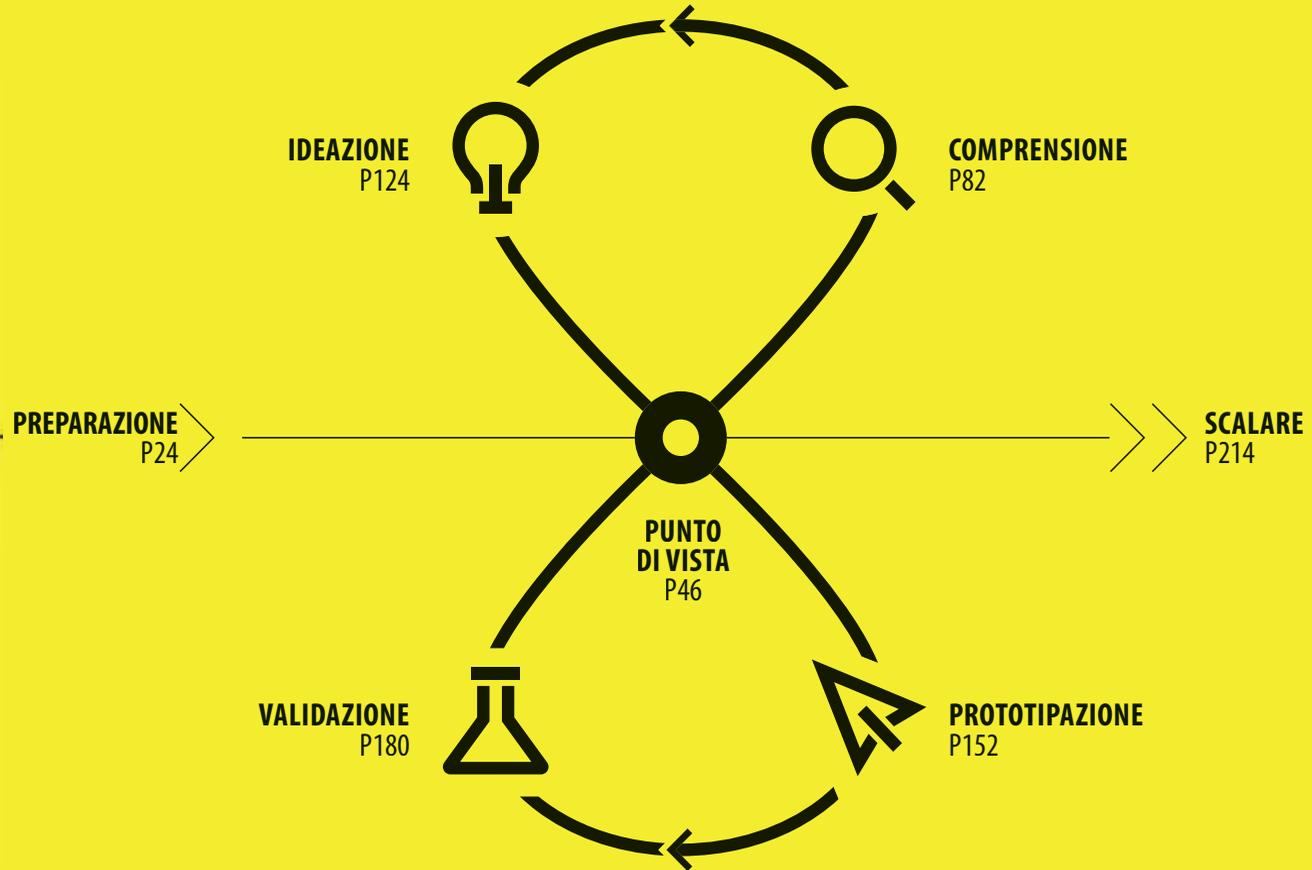
## UN PERCORSO DI DESIGN

Il double loop si fonda su una semplice osservazione: ogni progetto, prodotto, azienda, cambiamento o idea inizia con un punto di vista. Potrebbe essere basato su un fatto. Potrebbe essere basato su ipotesi. Qualsiasi sia il tuo punto di vista, usarlo per creare un cambiamento duraturo richiede lavoro e una tensione verso la meta.

Il double loop prende in considerazione il tuo punto di vista, mentre aggiunge rigore e continuità al processo di design. Questo significa che il tuo punto di vista è sempre ispirato dalla comprensione e che quella comprensione sprigionerà nuove idee, migliorando ulteriormente il tuo punto di vista. Queste idee sono prototipate e validate per testare e misurare la loro efficacia. Questo, a sua volta, ispira ulteriormente il tuo punto di vista e ti permette di realizzare le tue idee con successo.



Ogni percorso di design ha anche un inizio e... un obiettivo. Nel caso di questo percorso di design, l'inizio comincia con la preparazione, alla sinistra del design loop. Preparare te stesso, il tuo team, il tuo contesto e gli strumenti che userai è essenziale per il tuo percorso di successo. Alla destra del design loop c'è l'obiettivo: scalare. In questo libro, scalare si riferisce a due cose. Primo, scalare la realizzazione della tua idea o cambiamento; questo inizia con il tuo punto di vista. Secondo, scalare il processo di design. Questo è, dopo tutto, un libro per progettare business migliori. Il design sta al centro. Ed è il design che deve scalare. ■



# LO SCENARIO DEL **DOUBLE LOOP**

## **○** PUNTO DI VISTA P46

Il design è umano. Il percorso che inizi ti aiuterà a dare forma al tuo punto di vista mentre procedi.

## **🔍** COMPrensIONE P82

Tutti i percorsi di design iniziano col prendere in considerazione il cliente, il contesto e il tuo business. Comprendere questi è il segreto per progettare qualcosa di migliore.

## **💡** IDEAZIONE P124

Non esiste un'unica soluzione giusta. L'ideazione permetterà a te e al tuo team di tirar fuori e sviluppare le vostre idee.

## **➤** PREPARAZIONE P24

Il design è un lavoro di squadra che richiede preparazione per essere fatto bene.



**SCALARE** P214

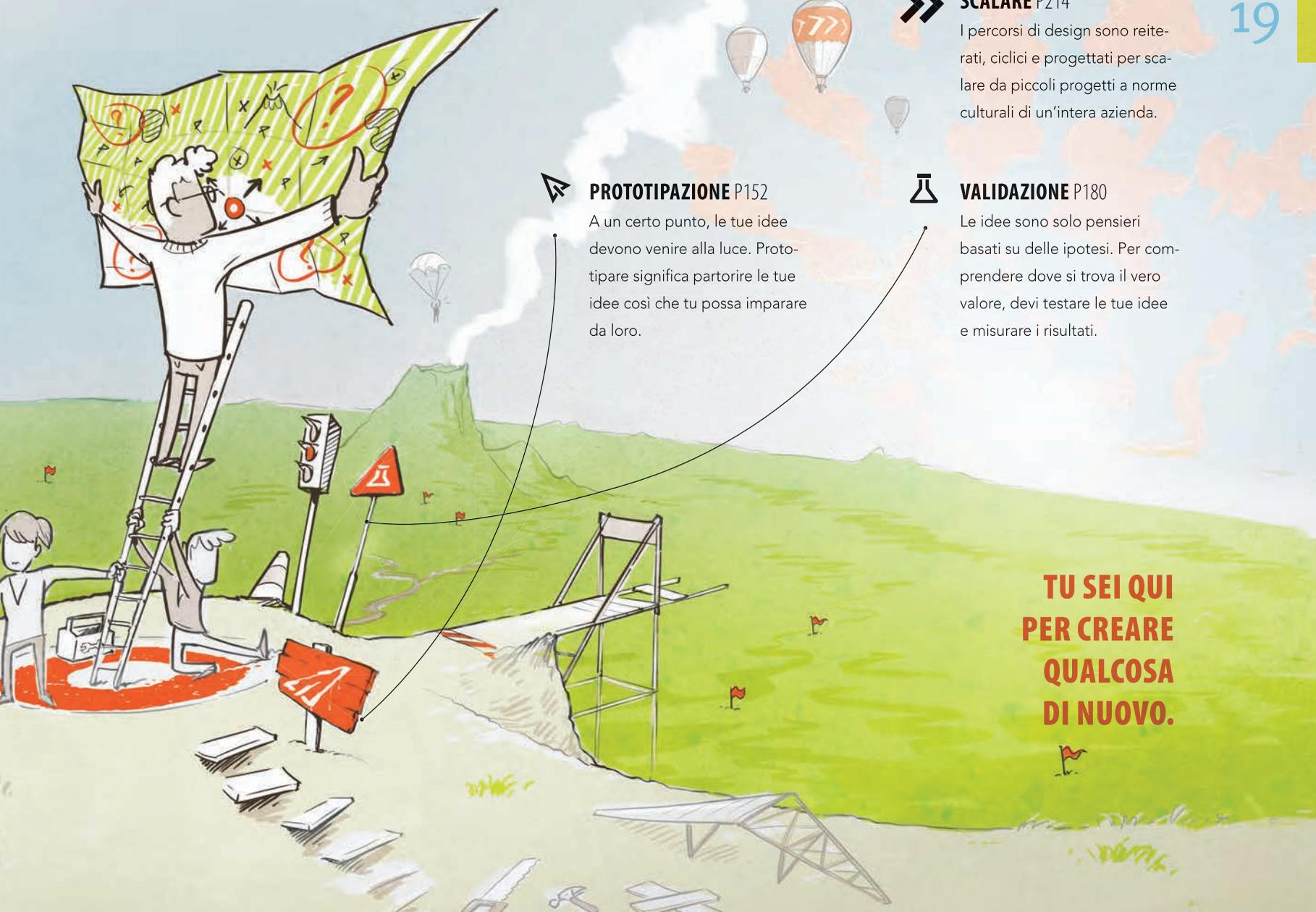
I percorsi di design sono reiterati, ciclici e progettati per scalare da piccoli progetti a norme culturali di un'intera azienda.

**VALIDAZIONE** P180

Le idee sono solo pensieri basati su delle ipotesi. Per comprendere dove si trova il vero valore, devi testare le tue idee e misurare i risultati.

**PROTOTIPAZIONE** P152

A un certo punto, le tue idee devono venire alla luce. Prototipare significa partorire le tue idee così che tu possa imparare da loro.



**TU SEI QUI  
PER CREARE  
QUALCOSA  
DI NUOVO.**