

**P Business** | Strategie | Parla Patrick van der Pijl (Ceo Business Models)

# Redesign thinking per l'impresa

Nella rete è indispensabile pensare nella logica di design  
Al centro i bisogni del cliente

«In un mondo esponenziale gli imprenditori che vogliono riuscire devono pensare come ribelli». Parola di Patrick van der Pijl, ceo di Ceo Business Models Inc e recentemente a Milano per il Singularity Summit dove ha presentato il suo bestseller «*Design a better business*» (in uscita da **Franco Angeli**) che raccoglie le esperienze di trenta leader nel business e nel design. Il titolo è giustamente rimasto in inglese in tutte le 12 lingue nel quale è stato pubblicato perché «design» mal si traduce ed è spesso più facilmente associato ai prodotti che a modelli di business e idee imprenditoriali.

«Design è una parola strana perché è un sostantivo ma anche un verbo e un aggettivo – osserva questo 44enne olandese formatosi nelle *business school*, ma da tempo a sua agio tra i pennarelli, le lavagne e i *canvas* tipici dei designer – e possiamo usarla per descrivere il processo che sta dietro la produzione di esperienze come il Cirque du Soleil o la riprogettazione di un business alimentare».

In realtà questa flessibilità è un riflesso del mondo digitale: «Nel mondo lineare, privo delle interconnessioni create dal digitale l'*execution* era tutto e per scalare un business era necessario diventare una grande azienda – spiega van der Pijl – ma la rete ha cambiato tutto perché, abbattendo molte barriere ha ampliato la competizione e rimesso al centro il consumatore. È per questo che oggi chi fa impresa, sia in una multinazionale o in una piccolo o media impresa, ha bisogno di strumenti di «*design-thinking*» per sfruttare gli effetti della coda lunga generate dalla frammentazione dei mercati». Questa transizione non è sempre facile perché i consigli di amministrazione, abituati a voluminosi piani industriali, possono trovarsi spiazzati da un piano di sviluppo composto da pochi fogli e da uno scenario schizzato su una sola pagina. Eppure, complice la crisi, l'elenco delle aziende e dei manager che si sono convertiti a questa nuova scuola si sta allungando. Un esempio è quello di Ing Bank dove qualche anno fa la Vp Strategy, Dorothy Hill, ha applicato le metodologie di design-thinking per trasformare il piano di 250 pagine in una


«strategia da una pagina» collegando scopo e vision fornendo a tutti i dipendenti della banca una direzione chiara e immediatamente interpretabile.

La semplicità delle metodologie del design applicate all'impresa è in realtà basata su meccanismi molto sofisticati e affinati in decenni di lavoro da specialist come David Sibbet, fondatore di The Grove Consultants International oltre che inventore di diversi strumenti grafici di progettazione condivisa. Sibbet, per esempio, ha dimostrato fin dagli anni '70 che annotare su grandi fogli le parole e i concetti più importanti durante una riunione ne attesta l'ascolto e riduce le ripetizioni nei discorsi, sostenendo il pensiero di una visione d'insieme e una memoria di gruppo.

Un punto centrale del *design thinking* è la centralità dei bisogni del proprio cliente che non deve essere ideale ma una persona in carne e ossa. È infatti partendo dalle conversazioni con i propri clienti che Aart J. Roos, Ceo di Auping, leader olandese nella produzione di letti, ha riprogettato tutta la comunicazione del prodotto sui benefici del sonno invece che sulle caratteristiche del proprio prodotto. Una volta individuate i bisogni bisogna però produrre un prototipo ed è in questa fase che entra in gioco il «*maker mindset*» utile a prototipare, anche in scala e spesso con l'aiuto di Lego o Playmobil, come dovrebbe funzionare un nuovo business, che si tratti di un jet privato o di una sala conferenze.

Viene però da chiedersi se questo tipo di approccio sia applicabile a qualsiasi taglia di azienda. «Certamente – osserva van der Pijl –, ma in modo diverso. Una startup è molto flessibile e può utilizzare questo approccio per mettere a punto il proprio modello di business come avviene per esempio anche qui in Italia nell'incubatore d'impresa di Bergamo Sviluppo, mentre una grande azienda fa spesso ricorso a consulenti specializzati, ma anche una piccolo o media azienda ne trae utilità. In Olanda, per esempio, abbiamo aiutato una macelleria alla periferia di Amsterdam a crescere puntando su prodotti completamente diversi per il web da quelli che rendevano celebre il proprio esercizio fisico, ma anche facendogli scoprire che per i clienti un punto di forza era la possibilità di parcheggiare e cercare una location più centrale non aveva senso».

– Gu.Ro.

 @guidoromeo

© RIPRODUZIONE RISERVATA